

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL  
TURMA ESPECIAL DA UNIVERSIDADE DO AMAZONAS**

**FATORES MOTIVACIONAIS PARA O TRABALHO DOS SERVIDORES FISCAIS DA  
SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO AMAZONAS**

**WALDEMAR MANCINI**

**MANAUS/AM  
1998.**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL  
TURMA ESPECIAL DA UNIVERSIDADE DO AMAZONAS**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**FATORES MOTIVACIONAIS PARA O TRABALHO DOS SERVIDORES FISCAIS DA  
SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO AMAZONAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito final à obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador:** Prof. Dr. Nelson Colossi

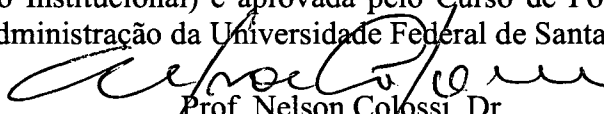
**WALDEMAR MANCINI**

**Manaus, outubro 1.998**

# FATORES MOTIVACIONAIS PARA O TRABALHO DOS SERVIDORES FISCAIS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO AMAZONAS

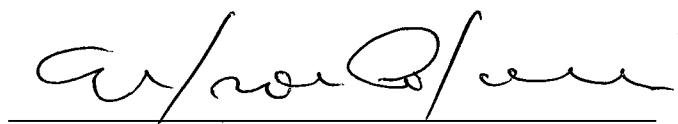
**WALDEMAR MANCINI**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Coordenador

Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos Professores:



Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Orientador



Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Dr.  
Membro



Prof. Paulo César da Cunha Maya, Dr.  
Membro

**À companheira de afetos e amiga MARLI, e aos meus filhos MICHEL, VANESSA e LEONARDO, por estarmos sempre juntos nos momentos de apreensão e estudos.**

**Aos meus queridos irmãos ALÉSSIO, LÚCIA e JOSÉ CARLOS, pela luta de nossa vida.**

**À minha adorada mamãe ALCIDA, pela firmeza e caráter transmitidos.**

**Waldemar Mancini**



## **AGRADECIMENTOS**

- **Em especial ao Prof. Dr. NELSON COLOSSI, incentivador e orientador incansável;**
- **Ao Subsecretário de Estado da Fazenda do Amazonas Dr. THOMÁS AFONSO NOGUEIRA. Ao Coordenador da CAT, Dr. RISONALDO DE MELO LIMA. Ao Subcoordenador de Fiscalização, Dr. LUIZ GONZAGA CAMPOS DE SOUZA, pela compreensão e apoio;**
- **À Profª. LUÍZA RABELLO, Coordenadora da 1ª Turma de Mestrado em Administração do Norte do Brasil, pelo permanente entusiasmo motivador;**
- **À UNIVERSIDADE DO AMAZONAS, pela rara oportunidade oferecida aos Professores da FES;**
- **À UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, especialmente ao Corpo Docente e funcionários do C.P.G.A., pela ajuda permanente;**
- **Ao amigo e colaborador Mestrando LUCIANO DALLA GIACOMASSA, pelas horas de convívio, estudos e pesquisas, minha gratidão eterna;**
- **À minha companheira de afetos MARLI, aos meus filhos queridos LEONARDO, MICHEL E VANESSA, pelas horas de convívio roubadas ao estudo da pesquisa; e**
- **Aos bravos e estimados companheiros de lutas, Professores Mestrandos da 1ª Turma de Mestrado em Administração do Norte do Brasil, com respeito e admiração.**

# SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b>	<b>viii</b>
<b>RESUMO</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>x</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	1
1.2 OBJETIVOS	3
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO E PRÁTICA	3
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>5</b>
2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A TEORIA ORGANIZACIONAL	5
2.2 MOTIVAÇÃO	8
2.3 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO	14
2.3.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow	14
2.3.2 Teoria dos dois Fatores de Herzberg	17
2.3.3 Os sistemas de Likert	19
2.3.4 Teoria de Douglas McGregor	24
2.3.5 Fatores Motivadores de McClelland	27
2.4 ORGANIZAÇÕES ARRECADADORAS DE TRIBUTOS ESTADUAIS	28
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>30</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	30
3.1.1 População e Amostra	31
3.1.2 Coleta e Tratamento de Dados	31
3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA	32
3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DOS TERMOS	33
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NA PESQUISA</b>	<b>35</b>
4.1 TABULAÇÃO SIMPLES DOS DADOS	35
4.1.1 Categoria funcional dos participantes	35
4.1.2 Sexo dos participantes	36
4.1.3 Tempo de serviço	37
4.1.4 Categoria 1 – Afiliação	38
4.1.5 Categoria 2 – Realização	45
4.1.6 Categoria 3 – Poder	53
4.2 TABULAÇÃO COMPOSTA DOS DADOS	61
4.2.1 Cruzamento da categoria com o sexo dos participantes	61
4.2.2 Cruzamento da categoria com tempo de serviço dos participantes	62
4.2.3 Cruzamento do sexo com tempo de serviço dos participantes	62
4.2.4 Cruzamento da questão 1 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes	63
4.2.5 Cruzamento da questão 2 com a categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes	64
4.2.6 Cruzamento da questão 3 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes	65
4.2.7 Cruzamento da questão 4 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes	66
4.2.8 Cruzamento da questão 5 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes	67
4.2.9 Cruzamento da questão 6 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes	68
4.2.10 Cruzamento da questão 7 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes	69
4.2.11 Cruzamento da questão 8 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes	70
4.2.12 Cruzamento da questão 9 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes	71
4.2.13 Cruzamento da questão 10 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes	72

4.2.14	<i>Cruzamento da questão 11 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes</i>	73
4.2.15	<i>Cruzamento da questão 12 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes</i>	74
4.2.16	<i>Cruzamento da questão 13 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes</i>	75
4.2.17	<i>Cruzamento da questão 14 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes</i>	76
4.2.18	<i>Cruzamento da questão 15 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes</i>	77
4.2.19	<i>Cruzamento da questão 16 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes</i>	78
4.2.20	<i>Cruzamento da questão 17 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes</i>	79
4.2.21	<i>Cruzamento da questão 18 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes</i>	80
4.2.22	<i>Cruzamento da questão 19 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes</i>	81
4.2.23	<i>Cruzamento da questão 20 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes</i>	82
4.2.24	<i>Cruzamento da questão 21 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes</i>	83
4.2.25	<i>Cruzamento da categoria Afiliação</i>	84
4.2.26	<i>Cruzamento da categoria Realização</i>	84
4.2.27	<i>Cruzamento da categoria Poder</i>	85
5	<b>CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS</b>	86
6	<b>ANEXOS</b>	88
6.1	MODELO DA CORRESPONDÊNCIA E QUESTIONÁRIO APLICADOS	89
7	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	90

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CATEGORIA FUNCIONAL DOS PARTICIPANTES .....	35
QUADRO 2 – SEXO DOS PARTICIPANTES .....	36
QUADRO 3 – CATEGORIA A QUE PERTENCE.....	37
QUADRO 4 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 1.....	38
QUADRO 5 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 2.....	39
QUADRO 6 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 3.....	40
QUADRO 7 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 4.....	41
QUADRO 8 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 5.....	42
QUADRO 9 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 6.....	43
QUADRO 10 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 7.....	44
QUADRO 11 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 8.....	45
QUADRO 12 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 9.....	46
QUADRO 13 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 10.....	48
QUADRO 14 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 11.....	49
QUADRO 15 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 12.....	50
QUADRO 16 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 13.....	51
QUADRO 17 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 14.....	52
QUADRO 18 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 15.....	53
QUADRO 19 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 16.....	54
QUADRO 20 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 17.....	55
QUADRO 21 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 18.....	57
QUADRO 22 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 19.....	58
QUADRO 23 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 20.....	59
QUADRO 24 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 21.....	60
QUADRO 25 – CATEGORIA X SEXO.....	61
QUADRO 26 – CATEGORIA X TEMPO DE SERVIÇO (TS).....	62
QUADRO 27 – SEXO X TEMPO DE SERVIÇO.....	62
QUADRO 28 – CATEGORIA/SEXO/TEMPO DE SERVIÇO X QUESTÃO 1.....	63
QUADRO 29 – CATEGORIA/SEXO/TEMPO DE SERVIÇO X QUESTÃO 2.....	64
QUADRO 30 – CATEGORIA/SEXO/TEMPO DE SERVIÇO X QUESTÃO 3.....	65
QUADRO 31 – CATEGORIA/SEXO/TEMPO DE SERVIÇO X QUESTÃO 4.....	66
QUADRO 32 – CATEGORIA/SEXO/TEMPO DE SERVIÇO X QUESTÃO 5.....	67
QUADRO 33 – CATEGORIA/SEXO/TEMPO DE SERVIÇO X QUESTÃO 6.....	68
QUADRO 34 – CATEGORIA/SEXO/TEMPO DE SERVIÇO X QUESTÃO 7.....	69
QUADRO 35 – CATEGORIA/SEXO/TEMPO DE SERVIÇO X QUESTÃO 8.....	70
QUADRO 36 – CATEGORIA/SEXO/TEMPO DE SERVIÇO X QUESTÃO 9.....	71
QUADRO 37 – CATEGORIA/SEXO/TEMPO DE SERVIÇO X QUESTÃO 10.....	72
QUADRO 38 – CATEGORIA/SEXO/TEMPO DE SERVIÇO X QUESTÃO 11.....	73
QUADRO 39 – CATEGORIA/SEXO/TEMPO DE SERVIÇO X QUESTÃO 12.....	74
QUADRO 40 – CATEGORIA/SEXO/TEMPO DE SERVIÇO X QUESTÃO 13.....	75
QUADRO 41 – CATEGORIA/SEXO/TEMPO DE SERVIÇO X QUESTÃO 14.....	76
QUADRO 42 – CATEGORIA/SEXO/TEMPO DE SERVIÇO X QUESTÃO 15.....	77
QUADRO 43 – CATEGORIA/SEXO/TEMPO DE SERVIÇO X QUESTÃO 16.....	78
QUADRO 44 – CATEGORIA/SEXO/TEMPO DE SERVIÇO X QUESTÃO 17.....	79
QUADRO 45 – CATEGORIA/SEXO/TEMPO DE SERVIÇO X QUESTÃO 18.....	80
QUADRO 46 – CATEGORIA/SEXO/TEMPO DE SERVIÇO X QUESTÃO 19.....	81
QUADRO 47 – CATEGORIA/SEXO/TEMPO DE SERVIÇO X QUESTÃO 20.....	82
QUADRO 48 – CATEGORIA/SEXO/TEMPO DE SERVIÇO X QUESTÃO 21.....	83
QUADRO 49 – CATEGORIA AFILIAÇÃO.....	84
QUADRO 50 – CATEGORIA REALIZAÇÃO.....	84
QUADRO 51 – CATEGORIA PODER.....	85

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – CATEGORIA FUNCIONAL DOS PARTICIPANTES.....	35
GRÁFICO 2 – SEXO DOS PARTICIPANTES .....	36
GRÁFICO 3 – TEMPO DE SERVIÇO DOS PARTICIPANTES .....	37
GRÁFICO 4 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 1 .....	38
GRÁFICO 5 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 2 .....	39
GRÁFICO 6 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 3 .....	40
GRÁFICO 7 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 4 .....	41
GRÁFICO 8 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 5 .....	42
GRÁFICO 9 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 6 .....	43
GRÁFICO 10 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 7 .....	44
GRÁFICO 11 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 8 .....	45
GRÁFICO 12 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 9 .....	46
GRÁFICO 13 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 10 .....	48
GRÁFICO 14 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 11 .....	49
GRÁFICO 15 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 12 .....	50
GRÁFICO 16 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 13 .....	51
GRÁFICO 17 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 14 .....	52
GRÁFICO 18 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 15 .....	54
GRÁFICO 19 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 16 .....	55
GRÁFICO 20 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 17 .....	56
GRÁFICO 21 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 18 .....	57
GRÁFICO 22 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 19 .....	58
GRÁFICO 23 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 20 .....	59
GRÁFICO 24 – DADOS REFERENTES A QUESTÃO 21 .....	60

## **RESUMO**

O objetivo geral deste trabalho foi identificar os fatores motivacionais para o trabalho relativos a atividade profissional dos Servidores Fiscais da Secretaria da Fazenda do Estado do Amazonas – SEFAZ-AM. Para tanto, foi desenvolvida inicialmente uma revisão da literatura acerca do tema Motivação Humana para o Trabalho tais como a teoria das necessidades de MASLOW, a teoria dos dois fatores de HERZBERG, a teoria de DOUGLAS MCGREGOR, os sistemas de LIKERT e os fatores motivadores de MCCLELLAND. Considerando-se o tema de pesquisa e as condições de sua efetivação, o estudo intensivo de uma unidade, a Secretaria da Fazenda do Amazonas, optou-se pela utilização do estudo de caso. Este trabalho caracteriza-se também como um estudo descritivo pois o mesmo não envolve a hipótese de que uma variável provoque a conduta da outra, evidenciando-se sim a apresentação precisa quanto as características da situação estudada. Os dados primários foram coletados através de um questionário aplicado junto aos Servidores Fiscais da SEFAZ. Para a elaboração do questionário foram formuladas afirmações a partir dos estudos de MCCLELLAND. Os resultados foram analisados a partir de quadros e gráficos que apresentam tabulações simples e cruzadas. Em linhas gerais constatou-se que predominam as afirmações favoráveis nas três categorias, Afiliação, Realização e Poder. Todavia as resposta ‘sempre’ e ‘quase sempre’ encontram na categoria Realização sua maior ocorrência. Os resultados obtidos e as variações apresentadas para cada uma das categorias, podem constituir-se em subsídios para o direcionamento de ações, junto aos fiscais da fazenda, de modo que sejam facilitadas ou incentivadas atividades que propiciem a conquista de resultados compatíveis com os interesses da SEFAZ e de seus colaboradores.

## ABSTRACT

The general objective of this work was to identify the motivational factors for the work related to the professional activity of the “Fiscal Servers” of the Treasury Secretary of the State of Amazonas (SEFAZ-AM). Due to this we firstly developed a revision of literature covering “Human Motivation for Work” as well as *Maslow’s* necessities theory, *Herzberg’s* two factor theory, *Douglas MacGregor’s* theory, *Likert’s* systems and *McClelland’s* motivational factors. Considering the research theme and the conditions of its completion, the intensive study of one unit, the Amazonas Treasury Secretary, was chosen for the Case Study. This work is characterized also as a descriptive study, because the same doesn’t involve the hypothesis that one variable interferes with others, evidenced by the precise presentation about the studied situation. The primary data was collected through a questionnaire applied to the Fiscal Servers of SEFAZ. For the elaboration of the questionnaire affirmations were formulated from the *McClelland* studies. The results were analysed from the boards and graphics which show simple and crossed tabulations. In general terms it was observed that the favorable affirmations predominated in the three categories, Affiliation, Realization and Power. Further, the answers “always” and “almost always” were found in the category Realization the majority of the time. The obtained results and the variations shown for each one of the categories can be constituted in subsidies for action by the Treasury Inspectors, in a way that can facilitate and encourage activities that can allow the achievement of results compatible to SEFAZ and its partners interests.

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 Apresentação do Tema e Especificação do Problema**

O ser humano, ainda nos primórdios de sua existência, já desenvolvia algumas atividades através de organizações. Atualmente, o grande número de organizações, com as quais o homem não pode abster-se de manter contato, constitui uma das principais características do mundo contemporâneo. Sua influência é possível de ser percebida em campos como economia, política, cultura e comportamento humano. Em razão da maneira como estão estruturadas, e da forma como tais organizações dependem dos indivíduos que as compõem, o comportamento humano dentro delas constitui-se em referência para estudos.

O homem, em sua complexidade, tem sido alvo de estudos ao longo dos tempos. No campo da Teoria Organizacional, quando a sobrevivência das organizações pode ser comprometida pelas ações dos indivíduos que nelas trabalham, questões de ordem comportamental adquirem relevante importância. A motivação para o trabalho apresenta-se, pois, como um dos mais desafiantes temas para investigação.

Motivação significa ter interesse, entusiasmo, vontade de fazer alguma coisa. O que estimula alguém para o trabalho ? Por que razões um empregado se esforça para fazer uma tarefa bem feita ? Perguntas como essas constituem alguns exemplos de indagações que justificaram inúmeras pesquisas e permitiram a formulação de teorias. Embora esclarecedoras, talvez pela complexidade de seu objeto de estudo e a contextualização necessária para a verificação das mesmas, tais teorias não esgotam, entretanto, o assunto.

No ambiente organizacional, os objetivos, a sobrevivência e a eficácia das organizações lideram o esforço daqueles que as administram, o que soma-se aos fatores motivacionais de seus colaboradores e à necessidade destes em ajustarem-se ao contexto a fim de satisfazerem suas necessidades. Nesta situação é possível encontrar condições onde



a motivação é reconhecida como importante, embora muitas vezes desconhecida por parte dos administradores.

A motivação para o trabalho parece assumir ainda maior importância nas organizações voltadas para a produção de serviços que visam o bem estar social, dadas as características que as diferenciam daquelas que industrializam ou comercializam bens. Estas organizações, por apresentarem um alto grau de interação com sua clientela, exigem a aplicação de uma tecnologia holística centrada nos conhecimentos de profissionais especializados cuja motivação é crucial para o alcance dos objetivos organizacionais. Organizações estatais arrecadadoras e fiscalizadoras de tributos, tais como as Secretarias de Estado da Fazenda dos Estados Membros da Federação, constituem exemplo típico de tais organizações.

Na Secretaria de Estado da Fazenda do Estado do Amazonas, a participação do ser humano é de destacada importância. O colaborador dessa organização é responsável pela arrecadação e distribuição do produto social. Do seu trabalho depende, dentre outras coisas, a disponibilização dos recursos para o atendimento das necessidades sociais imediatas da população do Estado. Aprofundar o conhecimento relativo à motivação desse servidor, vem, pois, ao encontro da necessidade de facilitar a consecução das atribuições da referida Secretaria.

À Secretaria de Estado da Fazenda cabe suprir os recursos necessários ao Governo do Estado para o atendimento das necessidades sociais básicas exigidas pela população. Investimentos, segurança, educação, saúde e saneamento, dentre outras, são atividades que exigem significativos recursos financeiros. À Secretaria da Fazenda cabe a arrecadação e fiscalização de tais recursos. Aos Servidores que participam desse processo, compete decidir e agir de modo a suprir o Tesouro Estadual, orientado-se em conformidade com os objetivos da Secretaria a que pertencem. Exige-se de tais profissionais um trabalho altamente especializado, cujo resultado acabará por retornar à população de um modo geral. Interagindo nesse trabalho estão as motivações de tais profissionais.

A motivação está diretamente ligada à desejos, necessidades e objetivos das pessoas. Nas Organizações, o que realmente as pessoas esperam de seus empregos é refletido no interesse, entusiasmo e vontade para a realização das tarefas. Na Secretaria da Fazenda, dadas as suas peculiaridades, as expectativas individuais e a motivação revestem-

se de grande importância, pois a motivação dos membros organizacionais é condicionante para o desempenho de toda Organização, e o desempenho da Secretaria da Fazenda acaba por refletir-se na população do Estado.

Assim, diante do que foi exposto, o tema do estudo deste projeto refere-se à Motivação para o Trabalho dos Servidores Fiscais da Secretaria de Estado da Fazenda do Amazonas, sendo que o problema de pesquisa pode ser definido como segue:

- ♣ **Quais os fatores motivacionais que interagem na atividade profissional dos Servidores Fiscais da Secretaria da Fazenda do Estado do Amazonas ?**

## **1.2 Objetivos**

Com a realização da pesquisa pretende-se identificar quais os fatores que interferem na motivação dos Servidores Fiscais do Estado do Amazonas para a realização de suas atividades no trabalho. Especificamente pretende-se alcançar os seguintes objetivos:

- ♣ **Identificar as expectativas individuais que interferem no trabalho dos Servidores Fiscais do Estado do Amazonas;**
- ♣ **Categorizar e agrupar estas expectativas em Fatores Motivacionais;**
- ♣ **Identificar relações entre as teorias sobre motivação e os fatores motivacionais verificados no trabalho dos Servidores Fiscais;**
- ♣ **Verificar a relação entre as expectativas individuais e a motivação para o trabalho dos Servidores Fiscais do Estado do Amazonas, relacionando-as com o tempo de serviço público, a categoria profissional, o sexo e tipo de formação destes servidores.**

## **1.3 Justificativa Teórica e Prática**

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa objetiva colaborar com uma área da Teoria Organizacional que trata do estudo do Comportamento Humano em Organizações, a

qual, por sua própria natureza, apresenta lacunas em relação aos seus resultados. De um modo geral, pretende colaborar mais especificamente, com a ampliação dos estudos sobre motivação nas Secretarias de Estado da Fazenda, unidades ainda carentes de um número de estudos capazes de contribuir de forma efetiva para sua prática administrativa.

Os motivos que levam o ser humano a agir de uma determinada maneira há muito tempo despertam o interesse dos pesquisadores. Entretanto, as conclusões que se tem hoje não explicam suficientemente o comportamento humano em Organizações. Dessa forma, este trabalho procura contribuir apresentando novos dados e resultados sobre a Motivação para o trabalho, a partir do estudo de caso de uma organização arrecadadora e fiscalizadora de tributos estaduais.

Do ponto de vista prático, através do fornecimento de maiores informações aos dirigentes da Secretaria de Estado da Fazenda do Amazonas sobre a Motivação de seus Servidores Fiscais, será possível colaborar com a administração de seus recursos humanos, seu desenvolvimento e a atribuição de sua devida importância, o que pode repercutir nas atividades de arrecadação de tributos estaduais, contribuindo assim com uma maior soma de recursos financeiros para o atendimento dos investimentos sociais necessários ao bem-estar social da população do Estado do Amazonas, bem como do atingimento de objetivos gerais da Secretaria da Fazenda .

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta época de muitas mudanças e incertezas em que um grande número de pessoas dedicam significativa parte do seu tempo a atuar em organizações, a Teoria Organizacional, e mais especificamente o estudo sobre o, torna-se dos mais importantes, uma vez que as pessoas praticamente não conseguem se abster do contato e das influências causadas pelas organizações.

A motivação para o trabalho, um importante tema de investigação para o estudo do Comportamento Humano nas Organizações, apesar dos progressos já obtidos, ainda não apresenta resultados que esgotem o assunto, sendo escassas suas aplicações para um tipo particular de organização, as organizações arrecadadoras de tributos estaduais

No decorrer deste capítulo, pois, pretende-se contextualizar o estudo do comportamento humano no âmbito da Teoria Administrativa e, dentro deste, a compreensão do fenômeno da motivação e dos fatores que interagem com o trabalho no interior das organizações. Finalmente, busca-se aprofundar o conhecimento sobre as organizações arrecadadoras de tributos estaduais, dentro das quais objetiva-se desenvolver o estudo.

### **2.1 Considerações sobre a Teoria Organizacional**

O estudo sistemático sobre a Administração dá-se no início do Século XX. Buscando compreender como funcionavam as organizações, os administradores passam então a delinear os princípios da divisão do trabalho, da especialização dos trabalhadores, do planejamento de métodos e controle das atividades. Aqueles administradores, assim como nos dias atuais, tinham diante de si indivíduos dos quais dependia o atingimento dos objetivos da organização.

Estes estudos pioneiros ficaram conhecidos como Escola Clássica da Administração e seus principais formuladores foram os engenheiros Frederick Taylor e Henry Fayol.

TAYLOR (1982), a seu modo, preocupava-se fundamentalmente com a produtividade, com a racionalização do trabalho do operário, com eliminação dos desperdícios. Para isto analisou as tarefas de cada empregado aplicando métodos e técnicas científicas de engenharia industrial. FAYOL (1978), por sua vez, procurava obter o máximo de eficiência concentrando seus estudos e propostas na estrutura organizacional, através da elaboração de princípios de Administração. Tais princípios previam um certo número de condições e regras que, conjuntamente, asseguravam um melhor funcionamento das Organizações.

Assim sendo, a visão mecanicista do homem e os rígidos conceitos da Escola Clássica, tinham um entendimento parcial acerca da Motivação humana para o trabalho. Tanto TAYLOR (1982) quanto FAYOL (1978), preocupados em aumentar a produção através da racionalização, acreditavam que o indivíduo evitava o trabalho, razão pela qual necessitavam ser pressionados para que se desse o atingimento dos objetivos da organização. O motivo pelo qual as pessoas trabalhariam seria, predominantemente, de ordem econômica, de ordem financeira. Subentendia-se, na base desse entendimento o conceito do “homem econômico”. O homem, sob esta ótica, era visto como mais uma peça mecânica dentro da empresa, estando ali para cumprir suas tarefas e receber seu salário. Acreditavam os autores que *“toda pessoa era, profissionalmente influenciada por recompensas salariais, econômicas e materiais (...) o homem é exclusivamente motivado a trabalhar pelo medo da fome e pela necessidade de dinheiro para viver”* (CHIAVENATO, 1985, p. 38).

A Escola Clássica, portanto, deteve-se primordialmente nas tarefas e na estrutura, e considerava a Administração *“uma ciência com princípios próprios, baseados, de um lado na experiência científica no trabalho, e de outro, no método lógico-dedutivo”* (MOTTA, 1979, p. 10). Assim, bastava um planejamento detalhado de todas as atividades e um controle rígido sobre os operários para que fosse alcançada a máxima eficiência.

Desse modo, a visão parcial que se tinha do homem e os rígidos conceitos da Escola Clássica não contemplavam especificamente a Motivação humana no trabalho, uma vez que enfocavam apenas uma melhor utilização das funções administrativas, considerando o homem como mais um fator de produção.

As limitações da Escola Clássica acabariam por favorecer o surgimento da chamada Escola das Relações Humanas, cujo marco inicial se deu com as experiências de

Hawthorne, realizadas por ELTON MAYO em 1924. Estas experiências constataram que o nível de produção não dependia apenas de fatores físicos tais como ruídos e iluminação, não se limitando portanto a respostas condicionadas a tais fatores. Concorriam no processo também outros fatores de ordem psicológica, tais como a interação de grupos e o tratamento dispensado pelos supervisores. Verificaram também que as recompensas financeiras não eram as únicas causas que motivavam as pessoas no trabalho. E assim, o homem econômico da Escola Clássica deu lugar ao “homem social”, onde o ser humano não é mais visto como uma peça da engrenagem industrial mas sim, como um ser influenciado pelo sistema social, possuidor de outras necessidades de ordem mais subjetiva.

A constatação de que “*o elemento humano é dotado de sentimentos e motivos*” (LIMA, 1980, p. 17); ou ainda de que “*a pessoa humana é motivada essencialmente pela necessidade de estar junto, de ser reconhecida, de receber a adequada comunicação*” (CHIAVENATO, 1985, p. 107) acabou por ser uma das contribuições mais significativas da Escola das Relações Humanas para a prática administrativa. Os motivos que levam ao trabalho surgem, então, como novo fator a ser considerado por dirigentes e teóricos.

O comportamento humano em Organizações passa a ter um enfoque totalmente diferente a partir de então. Especificamente, com relação à Motivação, surge a visão de que o ser humano é levado a agir com base em objetivos particulares e de acordo com motivos ou necessidades não somente de ordem fisiológica mas também psicológica, com destaque para aquelas de caráter social.

Outro elemento para o qual também a atenção foi despertada, diz respeito à constatação de que existe, paralela à organização formal, uma organização que não segue as definições e estrutura da organização oficial, entidade esta que passou a ser conhecida como organização informal.

Escrevendo sobre a escola de Relações Humanas, STRAUSS e SAYLES (1981), ao referirem-se sobre as vantagens de procurar fazer da companhia um lugar melhor para trabalhar, defendem que tal procedimento contribui para que ocorram relações mais harmoniosas e melhores trabalhadores, apesar de que oferecem pouca motivação para o trabalho. Em face das limitações das teorias adotadas pela Escola das Relações Humanas,

suas contribuições permitiram o surgimento de novas teorias e conceitos sobre Motivação, trazendo mudanças tanto para as Organizações como para os empregados.

Foi, portanto, a partir da Escola de Relações Humanas que a motivação para o trabalho passou a ser sistematicamente encarada como um objeto de estudo para a Teoria Administrativa. Apesar da complexidade e da dinâmica do comportamento humano, a sua interferência na eficiência das organizações não pôde mais ser desconsiderada, vindo a ser novamente investigada posteriormente na Escola Comportamentalista.

A Escola Comportamental da Administração, surgiu no final da década de 1940, reformulando e aprofundando muitos conceitos dos teóricos das Relações Humanas. Sua ênfase continua voltada para as pessoas, sendo suas contribuições para o entendimento da motivação um dos aspectos mais ricos desta abordagem. Vários autores dentre eles Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Rensis Lickert e David McClelland desenvolveram estudos procurando explicar o processo da Motivação como determinante no comportamento humano nas Organizações.

## 2.2 Motivação

Segundo LOPES (1980, p.3), o termo Motivação vem do latim “*movere*”, que significa mover. O autor salienta que estudos sobre motivação humana já eram preocupação dos filósofos da antigüidade, época em que surge a compreensão de que o hedonismo e o idealismo são “*fatores básicos da motivação humana*”. O autor, ao comentar sobre estes fatores, afirma que:

*“O hedonismo explica que o homem não ama a dor e o desconforto, mas o prazer e o conforto. Está aí a razão dos conselhos acerca de como tornar agradáveis as condições e o ambiente de trabalho, a fim de que aquele fator seja satisfeito, resultando no aumento da Motivação. Em contraste, para os idealistas a virtude (agir corretamente) e o saber é que constituem a Motivação mais alta. Neste caso, é preciso que as Organizações atendam a exigências tais como: justiça e ética; reconhecimento do trabalho bem executado; respeito e equidade; progressão de acordo com o mérito e desempenho; estímulo para o desenvolvimento pessoal, profissional e social”.*

Percebe-se que, desde a antigüidade, já se procuravam identificar os motivos que levam o homem a agir de determinada forma.

A motivação, como um processo condutor da ação, é estudada pela Psicologia. Assim é que, no dicionário de Psicologia "(DORIN, 1978, p. 185), motivação é:

*"Iniciação e direção do comportamento. Influências internas da conduta, com as condições fisiológicas, os desejos, os interesses, os propósitos, as atitudes e as aspirações de uma pessoa. Motivação inclui o incentivo, que é objeto ou fato capaz de remover o estado de impulso restabelecendo o equilíbrio do organismo."*

Para LOPES (1980, p.3), *"a motivação relaciona-se intimamente com a personalidade do ser humano e com seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social"*. Seria a motivação o fator que incitaria as pessoas a procurarem a realização de seus objetivos. Dessa forma, a motivação significa o que move, o que incita à ação, o que dirige para o atingimento de objetivos.

No entendimento de WOLFF ( 1976, p. 351), *"a motivação é a grande força que unifica as diferentes manifestações da atividade psicológica"*. Já para MURRAY, citado por BERGAMINI (1978, p.14), o motivo é o fator interno que *"dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa"*

Para BERELSON e STEINER, citados por LOPES (1980, p. 3) motivo *"é um estado interno que dá energia, torna ativo ou move (daí motivação) e que dirige ou canaliza o comportamento em direção a objetivos"*. Logo, a Motivação possui uma relação com o comportamento humano. Entretanto, a relação entre Motivação e Comportamento não é assim tão direta, uma vez que, ainda segundo LOPES (1980), os motivos humanos diferem de uma pessoa para outra, bem como de uma cultura para outra, e os mesmos motivos para as mesmas pessoas podem manifestar-se de formas diferentes. Assim, o autor propõe classificar os diversos tipos de motivos nas seguintes categorias:

- ♣ motivos primários - são os motivos naturais, ou seja, fisiológicos, onde se incluem a fome, a sede, a dor, o sono, as relações sexuais, etc.;
- ♣ motivos gerais - são motivos não aprendidos ou sem base fisiológica, tais como a capacidade (o homem interage eficazmente com o seu ambiente, necessitando ser capaz de executar ou tentar executar alguma coisa), a curiosidade, manipulação e atividade (o homem possui um impulso em explorar coisas novas, manipular objetos e se manter em atividade) e o



afeto (amor ou afeição é um impulso geral da humanidade, ligada às necessidades de relações sexuais e de afiliação);

- ♣ motivos secundários - são motivos aprendidos e de maior significado no mundo moderno. Estão classificados nesta categoria o poder (o homem possui impulso para a superioridade ou poder), realização (o homem procura alcançar determinados objetivos, assumindo riscos, sentido-se satisfeito ao completar sua tarefa), afiliação (o sentido gregário do homem), segurança (o homem necessita proteger-se contra contingências da vida e situações que ponham em risco a satisfação de suas outras necessidades), status (necessidade de prestígio social e profissional) e dinheiro (é por meio deste motivo que grande parte de todos os outros poderão realizar-se).

Como pode ser observado, a palavra motivo está sempre ligada à necessidade ou impulso, referindo-se sempre à algo que as pessoas desejam ou precisam fazer. HERSEY & BLANCHARD (1986, p. 18) utilizam os termos motivo e necessidade como sinônimos, salientando que necessidade não deve ser entendida como desejo premente de alguma coisa, mas, sim, como algo dentro das pessoas que as predispõem a agir. Sobre Motivação os autores emitem o seguinte entendimento:

*“As pessoas diferem não só pela sua capacidade, mas, também, pela sua vontade de fazer as coisas, isto é, pela Motivação. A Motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos. Os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos, que podem ser conscientes ou subconscientes”.*

Os motivos são, dessa forma, os fatores significativos que orientam ou determinam o comportamento humano, sendo que sempre são dirigidos para algum objetivo. Ocorre, no entanto, que as pessoas possuem vários motivos, várias necessidades e todas contribuem para um comportamento adotado. HERSEY & BLANCHARD (1986, p. 19) ressaltam as intensidades dos motivos, afirmando que *“a necessidade mais intensa em determinado momento é que leva à atividade”*, ou seja, a atividade que uma pessoa desenvolve depende da necessidade ou motivo que estiver mais intenso naquele instante. A intensidade diminui quando a necessidade for satisfeita ou quando for bloqueada, situações em que as pessoas tendem a mudar o comportamento.

Sobre os motivos humanos, SCHEIN (1982, p. 39) ressalta que “*o comportamento e a motivação humana não podem ser compreendidos senão desde uma perspectiva sociológica/situacional e desenvolvimental*”. Para o autor, assim como as necessidades e valores do ser humano sofrem modificações durante toda a vida da pessoa, inclusive na fase adulta, também os motivos mudam. Assim, para compreender os reais motivos de uma pessoa, seria necessário estudar os tipos de experiências de socialização que o indivíduo teve durante sua vida. O mesmo autor comenta, ainda, que a escolha da profissão e a evolução profissional influem na motivação, gerando “*muitos padrões de motivação e muitos graus de interesse pelo trabalho*”.

Para BERGAMINI (1980, p. 125) o tema Motivação deve estudar o que, como e por que as pessoas se movimentam em determinada direção, partindo do princípio de que “*nem todas as pessoas se propõem às mesmas coisas pelas mesmas razões*”. De acordo com a autora, uma pessoa só se sente motivada quando alguma expectativa interna puder ser atendida. Assim, caberia aos dirigentes organizacionais descobrir quais são os objetivos de seus subordinados, pois são os objetivos, por excelência, que darão origem à motivação.

Dessa forma, os objetivos de cada pessoa estão diretamente ligados à Motivação, uma vez que a perspectiva de alcance de um determinado objetivo poderia provocar a motivação para a consecução de uma determinada tarefa. Segundo VROOM, citado por CORADI (1986, p. 186), a “*motivação é um processo que governa escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo*”. Considerando a motivação como um processo, o autor comenta:

*“Através de mecanismos de percepção o indivíduo avalia as conseqüências de cada alternativa de ação: esta avaliação de conseqüências futuras é feita por um confronto entre as particulares metas que a pessoa tem desenvolvido para si própria e a sua expectativa para tais metas, os seus objetivos, em outras palavras. (. . .) O indivíduo se sentirá motivado a escolher um certo caminho ou optar por um certo procedimento, quando sua expectativa dos resultados decorrentes daquele caminho seja de que, optando por ele, o mesmo o levará aos objetivos que almeja atingir”.*

CHAMPION (1985, p. 185) aborda a importância de se considerar a motivação e a satisfação dos empregados para a eficácia organizacional. Segundo o autor, existem certos fatores que se forem alterados, introduzidos ou eliminados na amplitude de vida do

indivíduo, provocam mudanças na disposição psicológica do mesmo, influenciando na eficácia individual e no desempenho das tarefas. O estilo de supervisão ou liderança, o interesse intrínseco da função, a coesão dos grupos de trabalho, a pressão de trabalho, o prestígio ou *status* da função, o tipo de estrutura de recompensa e a participação na tomada de decisão constituem alguns exemplos de fatores que afetariam a satisfação na função.

O estilo de supervisão ou liderança, conforme descreve CHAMPION (1985, p. 192) alteram a atitude dos empregados em relação às tarefas desempenhadas. Segundo o autor vários estudos demonstraram que *“os estilos de liderança ou supervisão que permitem aos subordinados um alto grau de liberdade de movimento e autonomia proporcionarão maior grau de satisfação na função entre os subordinados”*.

O interesse de um empregado pela função geralmente é maior quando se trata de tarefas que proporcionam desafios. MYERS, citado por CHAMPION (1985, p. 193) *“identifica uma função desafiadora como aquela que permite uma sensação de responsabilidade, realização, crescimento, progresso, prazer no trabalho e reconhecimento”*. Percebe-se que estes são fatores intrínsecos, ligados às expectativas, aos motivos internos dos indivíduos e que podem gerar satisfação na função. Por outro lado, os fatores extrínsecos são os que podem causar insatisfação. CHAMPION (1985, p. 195) cita o ordenado, as políticas da empresa, a competência técnica do supervisor, as relações interpessoais e as condições de trabalho como fatores extrínsecos.

Sobre a coesão dos grupos de trabalho como uma variável que influi na satisfação, CHAMPION (1985, p. 196) afirma que

*“Um empregado que tem relações harmoniosas com o seu grupo de trabalho e nele se acha integrado, se sentirá mais feliz do que o empregado que não estiver tão solidamente integrado. (...) certamente um fator contribui para uma pessoa gostar ou não de sua função é a natureza do relacionamento que tem com seus colegas de trabalho”*.

A coesão dos grupos torna-se um fator importante na satisfação, na medida em que alivia as tensões ou monotonia do trabalho e faz com que cada pessoa se sinta integrada em um grupo, pois trabalhar entre um grupo de pessoas de que não se gosta dificilmente proporcionará satisfação em realizar alguma tarefa, podendo levar o indivíduo a se isolar, tendo que enfrentar sozinho os problemas de trabalho.

CHAMPION (1985, p. 198) refere-se à carga e à pressão de trabalho como “*a quantidade de trabalho designado e a existência de datas-limite ou roteiros aos quais uma pessoa tem de aderir*”. O autor salienta a impossibilidade em se especificar a quantidade de trabalho ou a influência de datas-limite para as pessoas, mas de qualquer forma estes são fatores que podem motivar ou apenas gerar ansiedade, podendo levar à insatisfação na função.

Outro fator que pode influenciar a satisfação na função é o prestígio e *status*. Prestígio e *status* motivam as pessoas e a sua conquista pode deixá-las mais satisfeitas. CHAMPION (1985) comenta que muitos administradores de empresas dão títulos novos aos empregados, mesmo sem pagamento correspondente, para mantê-los mais felizes no trabalho. O autor, entretanto, ressalta que a questão de prestígio e *status* não é bem delineada, pois muitas pessoas recusam altos cargos por temerem responsabilidades, não aceitam tarefas adicionais e supérfluas, fazendo opção pelas suas funções técnicas. Mas, de qualquer forma, o prestígio e *status* da função devem ser considerados nos estudos sobre Motivação para o trabalho.

No que se refere a salário e satisfação na função CHAMPION (1985, p. 205) afirma que “*a remuneração abaixo das expectativas de uma pessoa tem maior probabilidade de causar insatisfação do que os pagamentos que estão acima da qualidade do trabalho têm de causar satisfação. Em outras palavras, é mais provável que o pagamento se associe a motivadores negativos do que positivos*”.

O salário pode ser entendido, então, como fator capaz de gerar insatisfação, mas não necessariamente levará alguém a se sentir mais satisfeito ou motivado para o trabalho. Deve-se isso ao fato do salário ser considerado pelo empregado como algo esperado e merecido, uma obrigação da empresa, e que não elevará o grau de satisfação na função.

A participação na tomada de decisão é tema recorrente na literatura sobre administração. O conceito básico é o de que quanto mais uma pessoa participa de uma decisão, mais ela assumiria esta decisão e se sentiria mais satisfeita e motivada para realizar seu trabalho. Segundo CHAMPION (1985) a maior parte das pesquisas que estudaram a relação entre participação na tomada de decisão e satisfação na função, mostrou associação positiva. Na medida em que representa um maior grau de auto-

expressão das pessoas, a participação na tomada de decisão torna-se de grande importância pela sua relação com a satisfação.

CODA (1986, p. 08) apresenta a satisfação no trabalho como uma atitude do indivíduo em relação ao trabalho que *“reúne um conjunto complexo de cognições, emoções, sentimentos, percepções e avaliações que determinam ou influenciam as tendências comportamentais”*. Para o autor, as características pessoais como idade, sexo, raça, valores e necessidades, as características do trabalho como os conflitos, ambigüidades e participação na tomada de decisão, as características do ambiente de trabalho, o nível do cargo e o salário, as características do ambiente social como o estilo de liderança e as relações entre colegas, são apontados como fatores determinantes do nível de satisfação no trabalho

## **2.3 Teorias Sobre Motivação**

Na Escola Comportamental, as necessidades humanas passaram a ser vistas como determinantes do comportamento e seu entendimento, por parte dos dirigentes organizacionais, imprescindível para uma maior eficiência das Organizações e satisfação do empregado. As principais teorias sobre o assunto são a “Hierarquia das Necessidades”, de Maslow, a “Teoria dos dois Fatores”, de Herzberg, os “Sistemas” de Lickert e os “Fatores Motivadores, de McClelland.

### **2.3.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow**

ABRAHAM MASLOW , psicólogo americano, levando em conta a importância das relações sociais e baseando-se em princípios do holismo, desenvolveu”, em 1954, uma teoria geral sobre a Motivação.

Valendo-se do conceito de homeostase dos sistemas biológicos, que trata do processo de manutenção do equilíbrio interno do organismo através da auto-regulação, MASLOW, através de analogia, procurava explicar que o indivíduo agiria no sentido de manter seu equilíbrio, procurando minimizar fatores que pudessem interferir sobre o mesmo. MASLOW, citado por BALCÃO e CORDEIRO (1975, p. 337) afirma que: *“a integridade do organismo deve ser uma das pedras fundamentais da teoria da motivação”*.

Para o autor, a teoria deve focalizar os objetivos finais ou básicos dos indivíduos e não os objetivos parciais ou superficiais. Para o referido autor, ainda de acordo com BALCÃO e CORDEIRO (1975, p. 337) as necessidades humanas estão dispostas numa hierarquia de importância e influência, uma vez que

*“(...) a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente. O homem é um animal que sempre deseja”.*

Assim, pode-se observar que, para MASLOW, o indivíduo é um ente integrado que possui objetivos básicos e necessidades, estando estas hierarquizadas de tal forma que o atendimento ou satisfação de uma delas faz com que deixe de ser motivadora, passando a operar com outro nível de necessidades.

A ordenação da hierarquia das necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base, estão as necessidades básicas, ou fisiológicas, e, no topo, as necessidades de auto-realização, que são as mais elevadas. A partir do momento em que as necessidades básicas estiverem satisfeitas, outras necessidades começam a se tornar importantes, formando, assim, uma hierarquia entre elas.

As necessidades fisiológicas estão ligadas com a sobrevivência do indivíduo, são as necessidades básicas. MASLOW arrola, neste nível, as necessidades de alimentação, repouso, abrigo e desejo sexual. E, segundo o autor, citado por (CHIAVENATO, 1985, p. 366) *“quando alguma dessas necessidades não estão satisfeitas, elas dominam a direção do comportamento humano”*. Normalmente, servem de canal para a satisfação de outras necessidades e podem ocorrer simultaneamente.

As necessidades de segurança, normalmente mais facilmente observáveis em crianças, passam a orientar o comportamento humano quando forem satisfeitas as necessidades fisiológicas. Estas, segundo CORADI (1986, p. 116), podem ser *“muito importantes e condicionar totalmente o comportamento, de modo a levar o indivíduo a agir, exclusivamente, em função das mesmas, buscando atingi-las”* Estabilidade, proteção, fuga ao perigo e ao medo constituem algumas necessidades desse nível. Embora distintas das necessidades anteriores, as fisiológicas, mantêm relação com as mesmas. Se as necessidades mais básicas já estão asseguradas, então o importante passa a ser a sua garantia.

Quando as necessidades fisiológicas e de segurança estão relativamente satisfeitas, surgem no comportamento humano as chamadas necessidades sociais. O desejo de participação, associação, a vontade de ter amigos, afeto e amor são alguns exemplos. A não satisfação destas necessidades pode levar o indivíduo a adotar um comportamento hostil em relação às pessoas que o cercam.

Já as necessidades de estima surgiriam a partir da satisfação das necessidades sociais. Os desejos por reputação, reconhecimento, *status*, prestígio e autoconfiança constituem exemplos das necessidades desse nível. Se as necessidades de estima não forem satisfeitas, podem surgir sentimentos de frustração, inferioridade, fraqueza e inutilidade. Para CORADI ( 1985 ) esta necessidade tem sido menos satisfeita em razão de fatores como as mudanças na união das famílias, bem como o momento de aceleradas mudanças que vive a sociedade moderna.

As necessidades de estima podem ser distintas em dois sentidos. De acordo com BALCÃO e CORDEIRO (1975) a necessidade de estima pode partir do indivíduo em relação aos outros e em relação a si mesmo. Aprovação, ser apreciado, respeito e posição social são algumas das necessidades relacionadas à reputação, à opinião dos outros, sendo sua satisfação relacionada ao que o indivíduo julga de sua capacidade, de sua confiança. Já as necessidades de realização, competência e autoconfiança estão relacionadas à auto-estima do indivíduo.

Por sua vez, a auto-realização compreende as necessidades de cada indivíduo em realizar seu próprio potencial e de auto desenvolver-se, sendo que sua manifestação somente se daria após as demais necessidades estarem satisfatoriamente atendidas. Para HAMPTON ( 1980 ), conseguir a auto-realização é estar no ponto mais próximo de se viver de acordo com seu pleno potencial. O autor ainda afirma que, distinta das demais necessidades, a auto-realização não se extingue, permanecendo importante e insaciável, sendo mais um estado de busca do que de satisfação.

Para MASLOW, citado por BALCÃO e CORDEIRO (1975), os indivíduos sempre estariam em busca de coisas além das atuais disponíveis. Assim, uma vez que determinada necessidade gera um estado de tensão, para satisfazer essa necessidade, o ser humano se volta com todas as suas potencialidades para que se dê o atingimento desse objetivo. Dessa forma, a representação através de uma pirâmide atende a um recurso didático para representar o ciclo dinâmico do modelo de motivação do referido autor.

A fim de possibilitar o surgimento da necessidade de auto-realização, o ciclo permaneceria estruturado com intuito de que todas as necessidades fossem satisfeitas, atingindo paulatinamente níveis mais elevados. Para MASLOW, na medida em que aumenta o nível da necessidade também aumentaria o nível dos desejos do indivíduo, ou, em outras palavras, uma vez que determinadas condições melhorem, eleva-se a exigência em relação às mesmas, bem como cresce a mobilização do ser humano em busca do atendimento das necessidades de nível superior.

A “hierarquização do conjunto de necessidades” e a “compreensão de que o esforço para satisfazê-las é o que move os indivíduos” foram as mais significativas contribuições de MASLOW. Todavia, conforme CORADI (1986, p. 121), ao ressaltar que a ordenação ou prioridade dos níveis de necessidade pode variar de indivíduo para indivíduo, MASLOW deu lugar para críticas, tais como a de que não há evidências de que realmente exista uma hierarquia entre as necessidades, e que tal hierarquia as levaria a entrar em ação obedecendo uma seqüência. Outras críticas se referem ao fato de, que pela representação genérica das necessidades, fica dificultada a sua utilização na prática e que portanto a teoria estaria incompleta.

### **2.3.2 Teoria dos dois Fatores de Herzberg**

FREDERICK HERZBERG foi outro psicólogo americano que, na década de 1950-60, realizou estudos sobre o comportamento humano em organizações. Para ele, satisfação e insatisfação podem ser entendidas a partir de duas escalas separadas. Dessa forma, a sua teoria acabou por ser conhecida como a “Teoria dos dois “Fatores.

HERZBERG, conforme assinalam HERSEY e BLANCHARD (1986, p. 72), iniciou seus estudos no Serviço Psicológico de Pittsburgh, entrevistando engenheiros e contadores sobre que tipo de coisas os deixava infelizes ou insatisfeitos e em contrapartida, que tipo de coisas os deixava felizes ou satisfeitos no trabalho.

O psicólogo acabaria por identificar a existência de dois fatores a orientar o comportamento humano. O primeiro, relacionado com as necessidades biológicas, relativo ao objetivo de evitar a dor e sofrimento, foi denominado por HERZBERG de fatores higiênicos. O segundo grupo, pertinentes às características de realização do ser humano, ficariam conhecidos como fatores motivacionais.



Os fatores higiênicos estão localizados no ambiente que cercam as pessoas e abrangem as condições nas quais as tarefas são desempenhadas. Por estarem fora das pessoas, são também chamados de fatores extrínsecos. O salário, a política e a administração da empresa, o tipo de supervisão recebida pelos empregados, os regulamentos, os benefícios sociais, as condições físicas e ambientais de trabalho, são exemplos dos referidos fatores

Os fatores higiênicos apenas evitam a insatisfação no trabalho e não provocam a satisfação. Estes fatores quando satisfeitos não chegam a elevar a motivação, mas devem ser mantidos continuamente para não gerar a insatisfação. HERZBERG chamou-os de higiênicos porque são preventivos, fazendo relação com o significado médico da palavra higiene (previne doenças, mas não chega a melhorar a saúde). Dessa forma, funcionam mais como fatores para prevenir a insatisfação, sendo insuficientes para sozinhos levarem à motivação. Para BERGAMINI (1978), os fatores higiênicos têm sua importância na medida em que podem prevenir o homem de aborrecimentos.

Os fatores motivadores, por sua vez, são intrínsecos, estão sob o controle das pessoas e diretamente relacionados com o cargo e com as atividades que executam. Estes fatores abrangem o reconhecimento do desempenho, trabalhos desafiantes, auto-realização, maior responsabilidade e sentimentos de crescimento individual. Estes fatores, através do estímulo para que os indivíduos busquem realizações e conquistas, é que realmente motivariam para o trabalho

Como pode ser observado, segundo HERZBERG, citado por (CHIAVENATO, 1985, p. 370) há um grupo de fatores que gera satisfação no trabalho e outro, distinto, que provoca insatisfação. Para o autor, *“o oposto da satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim, nenhuma satisfação profissional, e o oposto da insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação e não a satisfação”*. Assim, pode ser entendido como tarefa para as organizações cuidar para que sejam satisfeitos os fatores higiênicos, evitando a insatisfação e, portanto, tornando mais fácil a busca pelo atingimento dos fatores motivacionais.

Vale ressaltar que HERZBERG propõe o enriquecimento do cargo para proporcionar a motivação. Para isso, conforme afirma COLOSSI (1978, p. 181), devem ser seguidos princípios, como remoção de alguns controles, aumento de responsabilidade, investir o empregado de alguma autoridade adicional em suas atividades, introduzir tarefas

novas e mais difíceis e designar tarefas especializadas para os empregados tornarem-se peritos com algum assunto especial.

CHIAVENATO (1985) sugere a existência de uma correlação entre as teorias de MASLOW e HERZBERG. Segundo o autor, enquanto MASLOW concentrou-se nas necessidades do indivíduo, HERZBERG voltou seu estudo para os incentivos que poderiam satisfazer tais necessidades, vindo, inclusive a convergirem na idéia de que há um crescente na busca da satisfação das necessidades, de modo que a motivação para o atingimento de necessidades de nível mais alto aumentaria paulatinamente na medida em que fossem satisfeitas as necessidades dos níveis mais baixos.

As principais críticas feitas a teoria de HERZBERG, de acordo com MARINHO (1988 ), referem-se à divisão dos conceitos satisfação e insatisfação como dois contínuos separados e não interdependentes como tradicionalmente são conhecidos, à possibilidade de respostas tendenciosas por parte dos trabalhadores pesquisados, em razão da dicotomização dos conceitos e ao pequeno espectro de atividades profissionais do seu estudo, o que dificultaria a generalização da teoria.

### **2.3.3 Os sistemas de Likert**

A obra de RENSIS LIKERT, “Novos Padrões de Administração”, publicada em 1961 no original e traduzida para o português em 1971, pode ser compreendida como resultado das principais constatações do Institute of Social Research. O referido instituto vinha, desde 1947, desenvolvendo intensivas pesquisas para determinar a estrutura organizacional bem como as práticas e princípios administrativos que melhores resultados haviam apresentado na administração, em especial a pública, nos Estados Unidos.

Vale ressaltar, no entanto, que o próprio LIKERT, no prefácio de sua obra, destaca que o resultado de suas pesquisas, embora voltados para a administração pública, poderão ser utilizados também por pessoas interessadas em instituições tais como escolas, hospitais ou até mesmo organizações profissionais e voluntárias.

Em sua obra, LIKERT, de forma clara e objetiva, foi sistematicamente sumariando as inúmeras pesquisas realizadas pelo ISR desde 1947. Referindo-se com mais ênfase em relação ao desempenho organizacional examina os seguintes aspectos: a)

Liderança; b) Processo de grupo e c) Comunicação e influência. A seguir são apresentados resumidamente as principais constatações em relação aos referidos aspectos.

Diversos foram os critérios considerados para avaliar a eficiência administrativa tais como produtividade por homem-hora; satisfação no serviço, rotatividade de pessoal, desperdícios e motivação do empregado. Referindo-se à Liderança ou à ação dos supervisores em relação ao desempenho de seus subordinados, as pesquisas comprovaram que: os melhores padrões de desempenho foram registrados pelos supervisores concentrados nos empregados, dedicando sua atenção primeiramente sobre os aspectos humanos e não uma atenção preponderante sobre o serviço a ser realizado. Segundo LIKERT (1971, p. 22),

*“há marcada proporção inversa entre a intensidade média da pressão exercida sobre os homens de um departamento e a produtividade. A sensação de alto grau de pressão associa-se a um baixo desempenho... e corresponde também a um baixo nível de confiança e fé no supervisor”.*

Observa-se assim que tais constatações contrapõem-se aos conceitos da teoria clássica, que defendia a necessidade de fiscalizar “de perto” as tarefas específicas e o ciclo de trabalho de cada empregado, o que pode denotar falta de confiança no empregado, ou uma pré-suposição de que o mesmo não estaria motivado para tal empenho. Para LIKERT (1971, p.36) *“a suposição comum de que os empregados não supervisionados vadiam e deixam de produzir quando recebem maior parcela de liberdade, não encontram apoio na evidência. O seu comportamento depende das condições que acompanham a liberdade”.*

Considerando o Processo de Grupo, as pesquisas do ISR proporcionaram indícios de que o gerenciamento do grupo constitui variável importante que afeta o desempenho organizacional, onde o aproveitamento das contribuições individuais parece ser fator decisivo nesse processo, bem como nas reuniões de trabalho. Desta forma é importante considerar a afirmação de LIKERT (1971, p. 44) de que

*“se um superior não estiver autenticamente interessado nas idéias de seus subordinados e disposto a servir-se delas, sua situação será melhor se ele não promover reuniões de grupo para debates de problemas de trabalho”.*

Ainda em relação ao melhor desempenho dos grupos e considerando a lealdade e a presença de uma maior cooperação para realizar as tarefas, a partir de uma iniciativa própria dos empregados, LIKERT (1971, p.53-54) considera que *“os membros de grupo com maior índice de lealdade entre colegas têm maiores probabilidades de possuir maior identificação com o próprio grupo e um sentimento mais enraizado de pertencer ao mesmo; mais amigos no grupo e na organização do que fora dela; melhores relações entre pessoa e pessoa no grupo de trabalho; uma atitude mais favorável para com o emprego e para com a organização (e) metas mais altas de produção e mais produção afetiva com menos sentimentos de coerção ou pressão”*.

Considerando a Comunicação e sua influência no desempenho, pode-se constatar que as teorias clássicas da administração destacam o controle, a cadeia de comando e o fluxo descendente de ordens e de influências, desconsiderando-se a comunicação no sentido ascendente. De acordo com LIKERT (1971) a atitude mais favorável e melhor comunicação de alguns gerentes acabam por colaborar com melhores índices de produção. Considerando-se a motivação humana e, em especial a de empregados, pode-se supor que deficiências na comunicação acabarão por repercutir de forma a reduzir o desempenho das organizações bem como das pessoas. A partir das constatações de algumas pesquisas onde foram entrevistados pares superior-subordinado e entre estes revelou-se grandes lacunas sem compreensão, pode-se considerar com maior relevância a comunicação e seus efeitos sobre a motivação para o trabalho.

Em sua proposta de uma nova teoria da organização, LIKERT apresenta quais seriam as características de organizações com alto desempenho, acrescentando no entanto que *“tais aspectos são apresentados como um estímulo a discussões e um convite aos testes experimentais de campo”*. (1971, p. 122). Para o autor, o novo modelo de organização pressupõe que o dirigente realmente queira construir grupos de trabalho que funcionam eficientemente e cujas decisões atendam ao melhor interesse de todos sem favorecer um membro ou um setor determinado do grupo. Para que tal se verifique, é necessário que o processo de tomada de decisão se dê em grupo, o que traz vantagens quanto ao aproveitamento do conhecimento dos membros participantes, além da alta motivação dos membros do grupo para comunicar todas as informações que possam ser relevantes, de modo que os objetivos sejam alcançados, pois que cada um tende a ter uma identificação do ego com as metas da organização.

O primeiro sistema então, se caracteriza pela centralização das decisões nos níveis hierárquicos mais elevados da organização. Em tais ambientes, a comunicação tende a ser deficitária e com baixa integração dos indivíduos, onde as pessoas se moveriam por medo das punições ou em busca de recompensas.

O sistema dois também apresenta algumas características do sistema um, tais como as deficiências nas relações e na comunicação dos indivíduos, no entanto, haveria um pouco mais de previsibilidade em relação às recompensas e punições, o que aumentaria o nível de confiança entre as pessoas.

No sistema três já é encontrado um nível de confiança mais elevado, especialmente em relação aos subordinados, o que favorece à tomada de decisões na base da organização. Outros aspectos, como as relações humanas e as comunicações, encontram nesse sistema um espaço mais propício para o seu desenvolvimento.

O sistema quatro, por sua vez, é o que apresenta o maior envolvimento das pessoas. Liberdade para ação, melhor comunicação e estabelecimento de relações mais estreitas constituem alguns exemplos de aspectos que caracterizam o sistema quatro. Por estes motivos, é que o último dos sistemas de LICKERT pode ser denominado como efetivamente participativo.

Para CHIAVENATO (1985), os ganhos de produtividade e lucros aliados a boas relações de trabalho podem ser mais facilmente alcançados na medida em que a organização se aproximar do sistema quatro. A motivação para o trabalho viria da maior participação dos empregados no processo decisório, compreendendo com mais profundidade seu papel no atingimento dos objetivos organizacionais.

Os avanços da psicologia e da administração na década de 50 possibilitaram que diversos profissionais buscassem ganhos para as organizações através de seus recursos humanos. De certa forma, opondo-se à visão mecanicista do homem da Administração Científica, tais avanços possibilitaram uma melhor compreensão do comportamento humano em organizações.

Ao contrario dos pensadores clássicos que desconsideravam a existência de conflitos entre os objetivos dos indivíduos e os das organizações, os autores da Escola Comportamental tinham consciência de sua existência no interior das organizações, porém, tinham como pressuposto a idéia de que era possível combinar os objetivos de ambas as

partes. Alvo de críticas, essas teorias são acusadas de serem aplicadas visando-se tão somente os resultados pertinentes à produção. Tanto o uso manipulativo dos recursos humanos como as tentativas de controlar o comportamento dos empregados, a fim de direcioná-los em acordo com o interesse dos dirigentes, numa lógica onde o importante são os resultados econômicos, constituem alguns exemplos de tais críticas.

BERGAMINI (1986, p. 07) afirma: *“se o impulso motivacional é interno a cada um, estando preso às características de uma personalidade sem réplica no universo, não se pode falar de forma genérica sobre o assunto: há que particularizá-lo em cada momento e para cada uma das pessoas com as quais se convive”*.

BURKARD SIEVERS (1990, p.08) afirma que *“a motivação só passou a ser um tópico - tanto para as teorias organizacionais, quanto para a organização do trabalho em si, quando o sentido do próprio trabalho desapareceu ou então foi perdido; a perda do sentido do trabalho está diretamente ligada à crescente divisão e fragmentação do trabalho, princípios que vêm sendo observados na maioria de nossas organizações ocidentais”*. Como consequência, as teorias motivacionais têm se transformado em sucedâneos na busca do sentido do trabalho. Para o autor, a invenção do tema “Motivação” ocorreu numa situação na qual se perdeu, para um grande percentual de trabalhadores, *“qualquer sentido para o trabalho”* que executavam. Tal perda de sentido teria se dado justamente em função do processo de divisão e fragmentação do trabalho. Afirma o autor que, com a perda do sentido do trabalho e com ele a capacidade ou qualidade do significado como fonte coordenadora e integradora das ações de cada indivíduo e de suas respectivas interações como os outros, o tema Motivação *“teve que ser inventado”* pelos dirigentes organizacionais. A hipótese levantada por SIEVERS (1990), portanto, coloca a Motivação como um substituto para o próprio sentido do trabalho. É esse sentido que, analogamente ao sentido da própria vida, vem sendo crescentemente perdido em nossas Organizações contemporâneas.

Considerar que é possível à organização obter os resultados que espera unicamente a partir de ações externas aos indivíduos pode indicar um desconhecimento de que a motivação é composta de elementos externos e internos, além de que, pode indicar o desinteresse pelas questões de caráter individual significativas para as pessoas. Se cada pessoa é possuidora de um sistema de motivos diferente, então teremos pessoas com motivos distintos porém inseridas em uma realidade comum quando agrupadas em determinada organização.

Considerando também o caráter dinâmico e o crescente das necessidades humanas, é de se esperar que sempre novos motivos estarão surgindo, deslocando o indivíduo para a satisfação das novas necessidades e em busca do desenvolvimento de seu pleno potencial ou, sua auto-realização. Dessa forma, é necessário que as situações de trabalho propiciem ao indivíduo oportunidade para encontrar sentido em seu trabalho, em um processo crescente de auto desenvolvimento, sob pena de estarem sendo negligenciadas potencialidades humanas em troca de uma limitada coesão entre os objetivos das organizações e dos indivíduos.

Todavia não se pode desconsiderar que o conhecimento sobre os fatores motivacionais trouxe contribuições para os indivíduos e organizações, apesar das críticas quanto à sua utilização na prática. O conhecimento destas teorias serve de base para a investigação da motivação humana para o trabalho. As necessidades verificadas pelas teorias sobre Motivação (necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, estima, auto-realização, desafio, poder, supervisão recebida, coesão de grupo, recompensas, participação, etc.) constituem aspectos que as pessoas procuram no ambiente de trabalho, em maior ou menor grau, variando para cada indivíduo.

Vale ressaltar que a ligação direta de Motivação com necessidades, objetivos, desejos e impulsos individuais, constituirão para esta pesquisa importantes referências quando do estudo a ser realizado com os Servidores Fiscais da Secretaria da Fazenda do Amazonas. Desta forma, a motivação será vista como consequência dessas expectativas pessoais e internas que orientam o comportamento de cada funcionário dessa categoria funcional específica.

#### **2.3.4 Teoria de Douglas McGregor**

Um dos mais referenciados autores cujos estudos vieram contribuir com o desenvolvimento e aplicação das ciências sociais na administração, em especial no que tange à liderança e à motivação humana no trabalho foi DOUGLAS MCGREGOR. Sua obra mais conhecida é o livro “Os Aspectos Humanos da Empresa” (1960 ).

Na referida obra, MCGREGOR reforça a tese de que os aspectos humanos da empresa constituem “*uma peça só*” e enfatiza que as concepções dos dirigentes sobre a maneira de conduzir os recursos humanos ao seu dispor, acaba por determinar todo o caráter da empresa, isto é, todas as decisões têm consequências no comportamento geral.

Desta forma, de maneira significativa, fica também a motivação dos empregados condicionada à habilidade do dirigente de conhecer, prever e orientar o comportamento humano na empresa. Para o autor, os dirigentes têm tomado decisões, com base apenas em certas convicções, que por sua vez influenciarão o comportamento humano.

Para MCGREGOR, existem basicamente duas teorias interpretativas do comportamento dos indivíduos na organização, às quais ele mesmo chamou de “Teoria X” e “Teoria Y”.

Segundo as concepções da Teoria X, MCGREGOR (1981, p 55-56) afirma que

*“o ser humano médio não gosta intrinsecamente de trabalhar e trabalha o menos possível; (e que) devido a esta característica humana de desagrado pelo trabalho, a maior parte das pessoas precisam ser coagidas, vigiadas, orientadas, ameaçadas com castigos, a fim de serem levadas a fazer o devido esforço para se alcançarem os objetivos da organização; (e ainda que) ser humano médio prefere ser dirigido, deseja evitar responsabilidades, é relativamente pouco ambicioso e pretende segurança acima de tudo”*

As convicções acima sugerem que a administração é responsável pela organização dos elementos produtivos da empresa, de modo que, com relação às pessoas, faz-se necessário dirigir seus esforços, motivá-las, controlar suas ações e modificar seu comportamento. Para MCGREGOR (1981, p. 56 )

*“Sem essa intervenção ativa por parte da administração e de acordo com as convicções dos dirigentes acerca das pessoas, estas poderiam ser indiferentes ou mesmo hostis às necessidades da organização, elas devem portanto, ser persuadidas, recompensadas, punidas, controladas e suas atividades dirigidas”.*

Entretanto, contrapondo-se a Teoria X e examinando a questão da motivação humana nas organizações, o autor apresenta a Teoria Y. Para o autor, as necessidades humanas estão hierarquizadas da seguinte forma: no nível mais inferior situam-se as necessidades fisiológicas tais como habitação, sede e fome. A partir da satisfação destas, começam a dominar o comportamento do homem as necessidades do nível imediatamente superior. Tais necessidades de segurança referem-se ao desejo de proteção contra o perigo, ameaças e privações. Uma vez que as necessidades anteriores estivessem satisfeitas, dominariam então o comportamento do homem as necessidades sociais, quais sejam de associação, aceitação, amizade e afeto. Acima destas estariam outras necessidades de maior interesse para a administração e o próprio homem. São elas as necessidades do ego,



podendo estar relacionadas com o amor próprio (autoconfiança, competência, conhecimento, independência) ou relacionadas com a reputação (*status*, reconhecimento, aprovação e respeito). Finalmente, no topo da hierarquia estariam as necessidades de auto-realização. Estas últimas estariam relacionadas com as necessidades de cada um realizar o seu potencial, de estar em contínuo desenvolvimento bem como de criar e auto-realizar-se.

A partir desta hierarquização das necessidades humanas e do acúmulo de conhecimentos pertinentes ao comportamento humano criaram-se as condições para que MCGREGOR formulasse certas generalizações que viriam a constituir a chamada Teoria Y. Segundo esta Teoria, MCGREGOR (1981, p.73-74) afirma que:

*“o dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como a distração ou o descanso. O ser humano médio não sente aversão inerente pelo trabalho. Dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser fonte de satisfação (e será feito voluntariamente) ou fonte de castigo (e se possível, será evitado); (e que)*

*o controle exterior e ameaça de castigo não são os únicos meios de suscitar esforços no sentido dos objetivos organizacionais. O homem praticará a auto-orientação e o autocontrole, ao serviço dos objetivos que se empenhou em alcançar;*

*o empenho em alcançar objetivos é função das recompensas atribuídas ao êxito da tarefa. A mais significativa destas recompensas, isto é, a satisfação das necessidades do ego e de auto-realização, podem ser produtos diretos do esforço orientado para objetivos organizacionais;*

*o ser humano médio aprende, em condições apropriadas, não só a aceitar, mas a procurar responsabilidades. A recusa de responsabilidades, a ausência de ambição e a ênfase na segurança são, regra geral, resultados da experiência, e não característica inerente à natureza humana; (e, finalmente, que)*

*a capacidade de exercer em grau relativamente elevado a imaginação e o talento e o espírito criador na solução de problemas organizacionais encontra-se larga e não escassamente distribuída pelas pessoas;*

*Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano médio são utilizadas apenas parcialmente”.*

A partir do acima exposto, pode-se perceber que tais idéias implicam numa estratégia oposta às da Teoria X no que tange a gestão dos recursos humanos. Ainda é conveniente ressaltar que a Teoria Y, sendo mais dinâmica, indica a possibilidade de desenvolvimento e aperfeiçoamento humano. Ao contrário do enfoque tradicional centrado no exercício da direção e controle, a Teoria Y refere-se ao que MCGREGOR chamou de “*princípio da integração*”. De acordo com o autor, “*o princípio central que deriva da Teoria Y é o da integração: a criação das condições que melhor permitam aos membros*

*da organização realizar as próprias finalidades mediante a orientação dos seus esforços para o êxito da empresa” (1981, p. 76 ).*

### **2.3.5 Fatores Motivadores de McClelland**

DAVID MCCLELLAND, psicólogo americano da Harvard University, realizou diversos estudos em vários países, procurando descobrir os motivos que levam o homem a agir de uma ou de outra maneira.

Segundo KOLB et alii (1978, p. 70) MCCLELLAND preocupou-se “*não com a ação externa, mas com a maneira pela qual a pessoa pensa*”. CORADI (1986, p. 164) afirma que para MCCLELLAND “*cada pessoa em sua particular maneira de pensar possui um processo interno peculiar que a faz agir, numa dada situação, desta ou daquela maneira específica*”. Com base no processo de pensamento que leva uma pessoa a agir, é que MCCLELLAND chegou a definição de seus fatores motivadores.

Para o autor existem três categorias de motivos que induzem o indivíduo a agir em determinada direção - as necessidades de realização, de poder e de afiliação, as quais estariam presentes na maioria das pessoas, mas divergindo entre si quanto a sua intensidade e distintas de indivíduo para indivíduo.

A necessidade de realização expressa por meio de desejos ou vontade de êxito está presente, segundo KOLB et alii (1978, p. 71), quando a pessoa está preocupada com determinado padrão de excelência, quando impõe a si própria padrões de desempenho ou está envolvida na obtenção de um objetivo de realização. As pessoas que possuem necessidade de realização costumam envolver-se em tarefas consideradas por elas como especiais e desafiantes e, geralmente, possuem objetivos de longo prazo.

Ainda, segundo KOLB et alii, (1978), a necessidade de poder está presente quando a pessoa procura obter ou manter controle dos meios de influenciar outra pessoa, coisas ou mesmo sistemas (formais e informais). Expressa-se também através do desejo de ganhar, de convencer e de evitar fraquezas ou humilhações.

Com relação á necessidade de afiliação, esta se refere às relações emocionais com outras pessoas. A pessoa com necessidade de afiliação está preocupada com o estabelecimento, manutenção ou restauração de uma relação emocional positiva com

outras pessoas, através de amizade, festas, reuniões, conversas. Os impulsos que levam o indivíduo à ação são emotivos.

Convém frisar que as necessidades de realização, poder e afiliação variam de uma pessoa para a outra, ou seja, uma pessoa pode ter uma alta necessidade de realização e uma baixa necessidade de poder, neste caso sua motivação para o trabalho seria diferente de outra que tenha alta necessidade de afiliação e baixa necessidade de realização, por exemplo.

Assim como nas críticas endereçadas a MASLOW, de que uma apresentação genérica das necessidades humanas dificultaria o seu aproveitamento prático e de que, em sendo genéricas, poderiam estar incompletas, também a proposta de MCCLELLAND é criticada, principalmente a sua proposição de três tipos básicos de motivação, como sendo uma simplificação do conjunto de fatores que podem concorrer na motivação humana.

Pode-se considerar, contudo, que, a partir de uma categorização como a proposta pelo referido autor, com os indivíduos motivando-se pela Afiliação, Realização e Poder, é possível estabelecer uma matriz referencial que auxilie na compreensão da motivação. Uma vez categorizados, os comportamentos podem mais facilmente ser submetidos a uma classificação que viabilize sua verificação, despertar atenção para outros elementos pertinentes, bem como possibilitar que o pesquisador concentre-se em atividades de levantamento de informações iniciais, mas não menos relevantes, que possibilitem o encaminhamento de outros estudos mais específicos.

## **2.4 Organizações Arrecadoras de Tributos Estaduais**

Em sua tipologia das Organizações, que englobam associações de benefício mútuo, firmas comerciais, organizações de serviços e organizações de bem-estar público, BLAU e SCOTT (1977, p. 66) classificam as Organizações Arrecadoras de Tributos Estaduais como Organizações de Bem-Estar Público.

Os autores apresentam como características deste tipo de Organizações, o bem-estar da população envolvida no contexto social como principal preocupação desse tipo de Organização, a vulnerabilidade e dependência das pessoas por não saberem o que é melhor para seus próprios interesses e as decisões de um profissional ou funcionário dirigente a ser tomada pelo julgamento do que irá melhor servir a população. Percebe-se

que esse tipo de Organização pode ser definida como uma Organização onde o principal beneficiário é o homem, quando do atendimento de suas necessidades imediatas, como a saúde, a educação, o saneamento, a segurança, etc.

No mundo moderno, as Organizações Arrecadadoras e Fiscalizadoras de Tributos constituem-se numa das mais complexas Organizações, tanto pela sofisticada tecnologia que a cada dia se renova, quanto pela exigência de atualização permanente da legislação pertinente, como também pelas relações interpessoais que seu funcionamento, objetivos e peculiaridades exigem.

Para MELO (1996, p. 102) a Constituição Federal brasileira “*não indica a pessoa que deve ser caracterizada como devedora do tributo, mas apenas contempla as materialidades suscetíveis de incidência, outorgando as respectivas competências às pessoas públicas*”. Para o autor, especificamente o Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), atribuição específica das Organizações Arrecadadoras de Tributos Estaduais, constituiu-se num fascinante tema de estudo, devido à circunstância de cogitar-se de um tributo com mais amplo tratamento constitucional, em termos de princípios, competências e materialidades diversificadas. Afirmar tratar-se de um imposto intrigante porque, decorridos mais de trinta anos de sua instituição, continua desafiando a argúcia, a inteligência e os interesses dos diversos destinatários, que não conseguiram estabelecer consenso sobre os seus aspectos.

Assim, percebe-se que as principais peculiaridade dos Órgãos arrecadadores e fiscalizadores do ICMS estão relacionadas justamente com os aspecto humano decorrente da distribuição desse tributo, ao nível do desenvolvimento regional. Os funcionários especializados que prestam serviços nessas Organizações, além de se submeterem à todos os direcionamentos organizacionais - pois trata-se também de organizações burocráticas - vivem em um ambiente onde são comuns os interesses e conflitos, onde, além dos processos de organização racional do trabalho, é objeto de manipulação uma significativa soma de valores ou recursos financeiros, destinados especificamente para propiciar o bem-estar geral da população envolvida no contexto social.

### 3 METODOLOGIA

Para este trabalho adotaram-se, como referencial teórico, as teorias sobre motivação, tais como a teoria das necessidades de MASLOW, a teoria dos dois fatores de HERZBERG, os fatores motivadores de MCCLELLAND e a dos sistemas de LICKERT. A partir dessa base delineou-se o encaminhamento metodológico mais adequado para a realização desta pesquisa, que pretendeu identificar e analisar os fatores motivadores dos Servidores Fiscais da Secretaria da Fazenda do Amazonas, em Manaus/AM.

Este capítulo apresenta, pois, a metodologia utilizada no presente estudo, abrangendo o seu delineamento, as perguntas de pesquisa, e a definição constitutiva dos termos utilizados em seu desenvolvimento.

#### 3.1 Delineamento da Pesquisa

Considerando-se o tema de pesquisa e as condições de sua efetivação, optou-se pela utilização do estudo de caso, já que esta modalidade de pesquisa procura analisar de forma intensiva uma unidade, a Secretaria da Fazenda do Amazonas, onde são enfocados os fatores motivacionais para o trabalho.

Para LÜDKE (1986), deve-se optar por este método quando se deseja analisar algo singular, que tenha valor por si só, mesmo que, posteriormente, identifiquem-se semelhanças com outros casos. BRUYNE (1977, p. 224) afirma que *“um grande número de pesquisas estão fundadas no estudo em profundidade de casos particulares, isto é, numa análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais. O estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade da situação”*.

A pesquisa caracteriza-se também como um estudo descritivo. SELLTIZ et alii (1974, p. 76) afirmam que este tipo de pesquisa não envolve a hipótese de que uma variável provoque a conduta da outra. Os estudos descritivos, salientam os autores, objetivam *“apresentar precisamente as características de uma situação, um grupo ou um*

*indivíduo específico (com ou sem hipóteses iniciais a respeito da natureza de tais características)”.*

Vale ressaltar que a pesquisa apresenta uma perspectiva sincrônica, uma vez que foi desenvolvida em um determinado momento, sem se deter em maiores detalhes no passado das pessoas ou da Organização pesquisada.

### **3.1.1 População e Amostra**

A população desta pesquisa foi composta pelos Servidores Fiscais da Secretaria da Fazenda do Estado do Amazonas, em Manaus/AM, que totalizam 300 (trezentos) funcionários fiscais distribuídos em duas categorias funcionais: Fiscais de Estabelecimentos (Comércio, Indústria e Produção) e Fiscais de Circulação de Mercadorias em Trânsito.

Para a seleção da amostra, utilizou-se a técnica de amostragem aleatória, mais adequada ao presente caso, de modo que possibilitasse a obtenção de resultados passíveis de serem generalizados a todo o universo populacional.

Para tornar possível a adoção de uma amostragem dessa natureza, seria imprescindível a identificação de uma variável com aquelas características e, ainda, que houvesse disponibilidade de dados relativos à mesma.

Por não existir tal variável dimensionadora, e, ainda, por não se dispor de quaisquer dados correlacionados ao processo e tão pouco de meios para a implementação de uma amostragem piloto, definiu-se uma sistemática de procedimento que permitisse a determinação de uma amostra admitida como de tamanho suficiente, arbitrando-se uma fração de amostragem de em torno de 50% da população.

### **3.1.2 Coleta e Tratamento de Dados**

Os dados analisados nesta pesquisa podem ser classificados em primários e secundários. Os dados secundários foram coletados através de análise de documentos da Organização pesquisada, contendo informações que permitiram descrever algumas características caso em estudo.

Já os dados primários foram obtidos através de questionários (Anexo), elaborados a partir dos referenciais teóricos sobre o tema de pesquisa, aplicados a 150 Servidores Fiscais, selecionados para comporem a amostra de pesquisa. Para a elaboração do questionário utilizaram-se afirmações formuladas a partir da teoria sobre fatores motivacionais de MCCLELLAND, com respostas medidas por escalas numéricas do tipo LICKERT. Convém ressaltar que escalas, quando em medidas numéricas, tornam possível trabalhar dados qualitativos de forma quantitativa.

Os dados foram analisados a partir de medidas de tendência central, através de gráficos e tabelas de distribuição de frequência.

### **3.2 Perguntas de Pesquisa**

A questão principal deste trabalho consistiu em identificar a relação existente entre as necessidades individuais dos Servidores Fiscais da Secretaria da Fazenda do Amazonas em Manaus/AM e a Motivação para o trabalho. Assim, partindo-se desta premissa e com base na fundamentação teórico-empírica, foram formuladas as seguintes perguntas norteadoras do estudo:

- Quais os fatores motivacionais dos Servidores Fiscais ?
- Em que medida as necessidades de realização influenciam e contribuem no trabalho dos Servidores Fiscais ?
- Em que medida as necessidades de poder influenciam e contribuem no trabalho dos Servidores Fiscais ?
- Em que medida as necessidades de afiliação influenciam e contribuem no trabalho dos Servidores Fiscais ?
- Estes fatores podem ser agrupados em categorias? Em caso afirmativo, as diferenças entre as categorias são significativas estatisticamente?
- Existem diferenças quanto aos fatores motivacionais entre Servidores Fiscais conforme seu tempo de serviço público, categoria profissional, sexo ou tipo de formação?

### 3.3 Definição Constitutiva dos Termos

Para sistematizar a análise, de tal forma que fossem contempladas as questões de pesquisa, definiram-se como categorias analíticas os termos abaixo relacionados, cuja definição, feita a partir dos fundamentos teóricos apresentados, pode ser assim resumida:

**Motivação:** de acordo com BERGAMINI (1980, p. 125) deve ser entendida como a forma *“como as pessoas se põem em movimento para esta ou aquela direção, porque o fazem e o que fazem”*, subentendendo-se, na pesquisa, o fato de que nem todas as pessoas se propõem às mesmas coisas pelas mesmas razões.

**Necessidade:** conforme HERSEY e BLANCHARD (1986, p. 18) *“a motivação das pessoas depende da intensidade de seus motivos. Os motivos poder ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos que podem ser conscientes ou inconscientes. (...). Os motivos ou necessidades são as molas propulsoras da ação. (...).O termo necessidade não deve ser associado com qualquer desejo premente de alguma coisa. Significa simplesmente algo dentro do indivíduo que o predispõe a agir”*.

**Satisfação no Trabalho ou Função:** de acordo com VROOM, citado por CHAMPION (1985, p. 191) deve ser entendida como *“a orientação positiva de um indivíduo em relação ao papel de trabalho que no momento está ocupando - o que pode ser enunciado como um indivíduo gostando de mais aspectos do trabalho do que os que desgostam”*

**Secretaria da Fazenda (SEFAZ):** entidade pública da administração direta estadual, que realiza típica atividade governamental de administrar a arrecadação, a tributação e a fiscalização do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS).

**Expectativas individuais :** são considerados os impulsos, motivos, necessidades, desejos e objetivos dos funcionários fiscais, ou seja fatores motivadores que podem determinar o comportamento humano em relação ao trabalho.

**Servidores Fiscais da SEFAZ/AM.:** funcionários concursados do Quadro de Funcionários Efetivos da SEFAZ/AM, exclusivamente do grupo Fiscalização e



Arrecadação de Tributos Estaduais, e que estejam exercendo suas funções no momento da pesquisa.

**Categoria Funcional** : constitui os diversos cargos ou funções do Quadro Permanente da Categoria de Fiscais de Tributos Estaduais do Estado do Amazonas.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NA PESQUISA

Neste capítulo apresenta-se a descrição dos dados coletados por meio dos questionários aplicados aos Servidores da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas. Ressalte-se que, dos 150 questionários aplicados, 133 foram respondidos, o que pode ser entendido como um número suficiente para os objetivos estabelecidos pela pesquisa. Os dados da pesquisa foram tabulados com a ajuda do software Le Sphinx.

### 4.1 Tabulação simples dos dados

A seguir apresenta-se a tabulação simples dos dados, ou seja, uma análise individual dos dados obtidos na pesquisa.

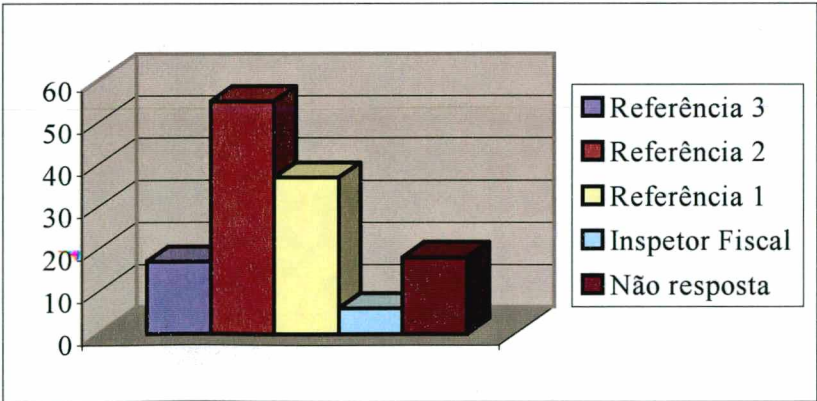
#### 4.1.1 Categoria funcional dos participantes

Quadro 1 – Categoria funcional dos participantes

Categoria	Nº Absolutos	Freqüência
Referência 3	17	12,78%
Referência 2	55	41,35%
Referência 1	37	27,81%
Inspetor Fiscal	6	4,52%
Não resposta	18	13,54%
Total	133	100%

Fonte: Dados primários

Gráfico 1 – Categoria funcional dos participantes



Fonte: Dados primários

De acordo com os dados apresentados no quadro 1 e no gráfico 1 observa-se que a maioria dos participantes encontram-se na categoria funcional de Referência 2 (com 41,35%) e na de Referência 1 (com 27,81%). As demais categorias ficam assim evidenciadas: 12,78% dos participantes correspondem à Referência 3 e 4,52% dos participantes correspondem à categoria de Inspetor Fiscal. Evidencia-se também que 13,54% dos participantes não responderam tal questão.

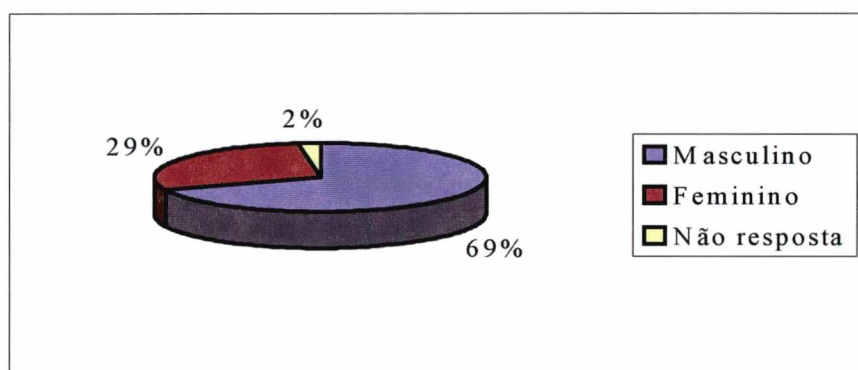
#### 4.1.2 Sexo dos participantes

**Quadro 2 – Sexo dos participantes**

Categoria	Nº Absolutos	Frequência
Masculino	92	69,17%
Feminino	38	28,57%
Não resposta	3	2,26%
Total	133	100%

Fonte: Dados primários

**Gráfico 2 – Sexo dos participantes**



Fonte: Dados primários

Pode-se observar, de acordo com o quadro 2 e do gráfico 2, que 69,17% dos participantes são do sexo masculino e que 28,57% dos participantes são do sexo feminino, sendo que 2,26% não responderam a esta questão.

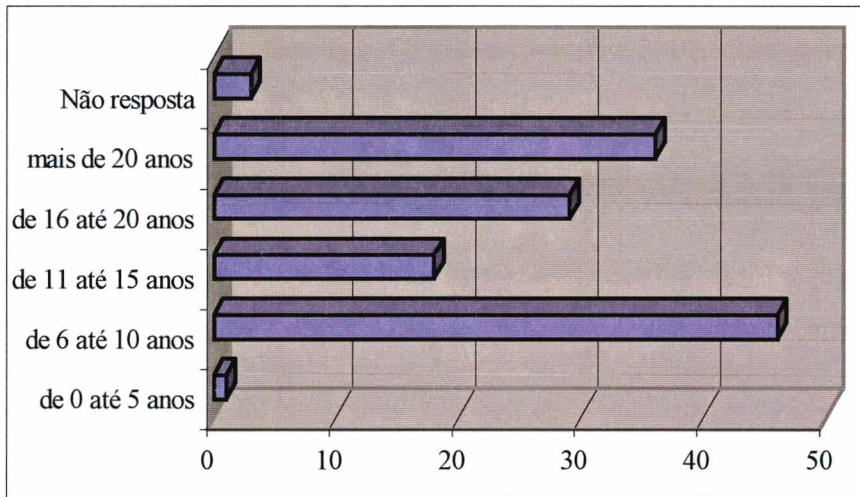
### 4.1.3 Tempo de serviço

**Quadro 3 – Categoria a que pertence**

Categoria	Nº Absolutos	Frequência
de 0 até 5 anos	1	0,75%
de 6 até 10 anos	46	34,59%
de 11 até 15 anos	18	13,53%
de 16 até 20 anos	29	21,80%
mais de 20 anos	36	27,07%
Não resposta	3	2,26%
Total	133	100%

Fonte: Dados primários

**Gráfico 3 – Tempo de serviço dos participantes**



Fonte: Dados primários

Na pesquisa realizada, observa-se que 34,59% dos participantes possuem entre 6 a 10 anos de serviço, 13,53% dos participantes possuem entre 11 a 15 anos de serviço, 21,80% possuem entre 16 a 20 anos de serviço e que 27,07% possuem mais de 20 anos de serviço. Apenas 0,75% dos participantes possuem entre 0 a 5 anos de serviço, mostrando que os participantes da pesquisa não possuem pouco tempo de serviço. Esse fato ocorre porque faz muito tempo que não há concurso público para os referidos cargos.

4.1.4 Categoria 1 – Afiliação

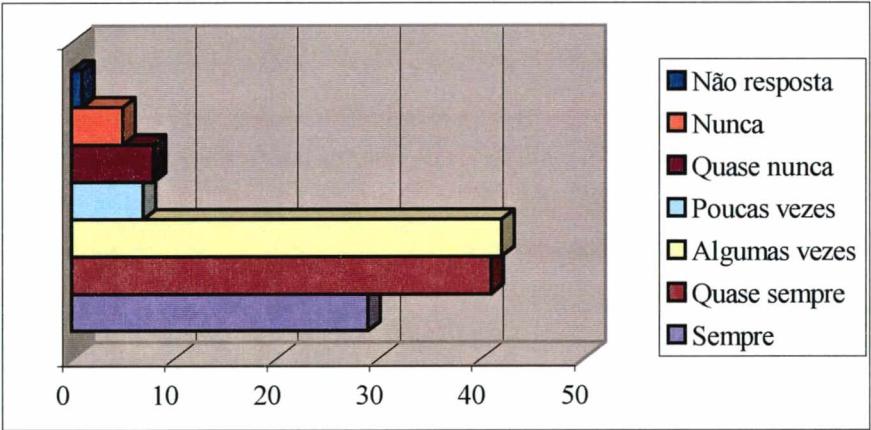
a) Questão 1 - Seu trabalho na SEFAZ permite que conheça pessoas semelhantes a você?

Quadro 4 – Dados referentes a questão 1

Categoria	Nº Absolutos	Frequência
Sempre	29	21,80%
Quase sempre	41	30,82%
Algumas vezes	42	31,58%
Poucas vezes	7	5,27%
Quase nunca	8	6,02%
Nunca	5	3,76%
Não resposta	1	0,75%
Total	133	100%

Fonte: Dados primários

Gráfico 4 – Dados referentes a questão 1



Fonte: Dados primários

A maioria dos participantes (52,62%) consideram que *sempre* ou *quase sempre* o trabalho realizado na SEFAZ permite que seus trabalhadores conheçam pessoas semelhantes a eles. Dentre os participantes, 31,58% consideram que *algumas vezes* seu trabalho lhe permite tal característica. Apenas 15,04% consideram a ocorrência de tal questão como *poucas vezes*, *quase nunca* ou *nunca*.

A motivação, como considera LOPES (1980) está intensamente relacionada com o desenvolvimento social e emocional do ser humano. Por este fato, os trabalhadores da SEFAZ também precisam ter contatos com outras pessoas.



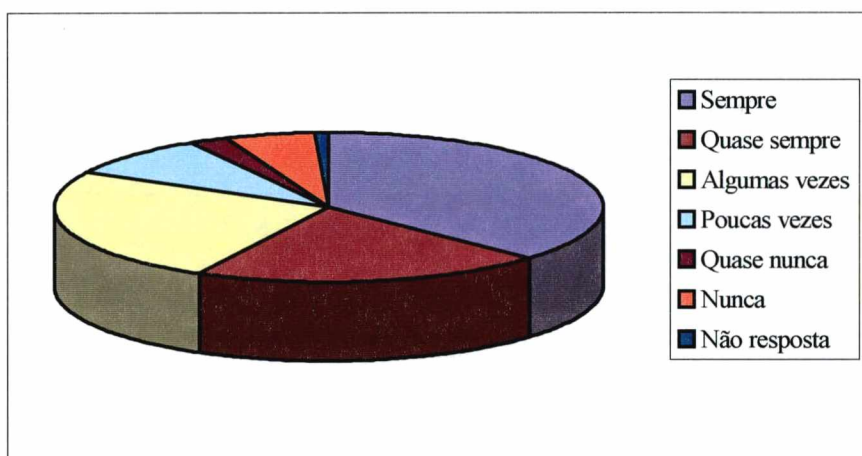
b) Questão 2 - ... permite que sejam estabelecidos contatos fora do ambiente familiar?

**Quadro 5 – Dados referentes a questão 2**

Categoria	Nº Absolutos	Frequência
Sempre	49	36,84%
Quase sempre	28	21,05%
Algumas vezes	33	24,81%
Poucas vezes	12	9,02%
Quase nunca	3	2,26%
Nunca	7	5,27%
Não resposta	1	0,75%
Total	133	100%

Fonte: Dados primários

**Gráfico 5 – Dados referentes a questão 2**



Fonte: Dados primários

Nesta afirmação, 57,89% afirmam que *sempre* ou *quase sempre* o trabalho executado na SEFAZ permite que sejam estabelecidos contatos fora do ambiente familiar. Os restantes dos participantes consideram que a incidência dessa afirmação é de: 24,81% *algumas vezes*, 9,02% *poucas vezes*, 2,26% *quase nunca* e 5,27% *nunca*.

A maioria dos participantes considerou nessa questão as alternativas *sempre* ou *quase sempre* (57,89%), essa ocorrência pode ser explicada pelo fato de que o trabalho realizado pelos respondentes é externo ao local de trabalho, o que possibilita mais facilmente o encontro com outras pessoas.

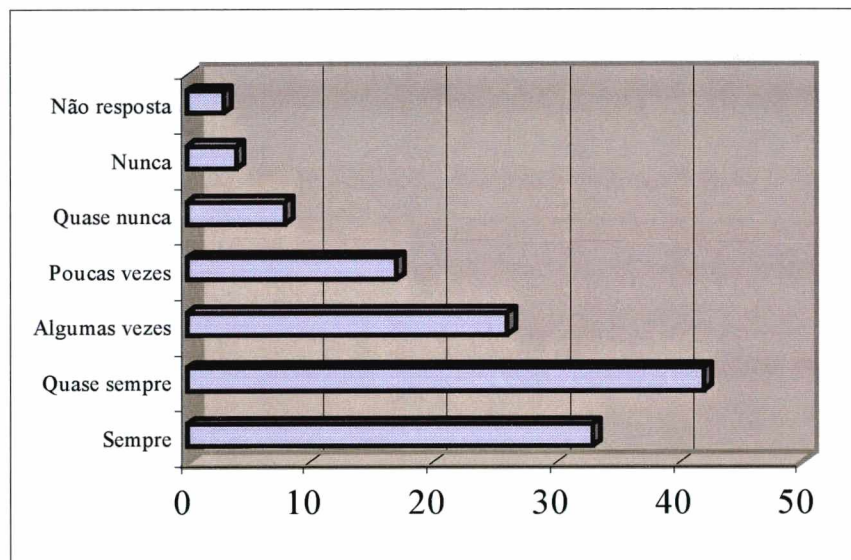
## c) Questão 3 - ... contribui para a estabilidade emocional?

Quadro 6 – Dados referentes a questão 3

Categoria	Nº Absolutos	Frequência
Sempre	33	24,81%
Quase sempre	42	31,57%
Algumas vezes	26	19,54%
Poucas vezes	17	12,79%
Quase nunca	8	6,01%
Nunca	4	3,02%
Não resposta	3	2,26%
Total	133	100%

Fonte: Dados primários

Gráfico 6 – Dados referentes a questão 3



Fonte: Dados primários

Nesta afirmação 56,38% afirmam que *sempre* ou *quase sempre* o trabalho executado na SEFAZ contribui para a sua estabilidade emocional. Os demais participantes consideram que a incidência dessa afirmação é de: 19,54% *algumas vezes*, 12,79% *poucas vezes*, 6,01% *quase nunca* e 3,02% *nunca*.

Pode-se evidenciar, então, que para a maioria dos participantes o trabalho realizado na SEFAZ contribui para a estabilidade emocional de seus trabalhadores. A estabilidade emocional pode ser considerada como uma fonte de motivação. Trabalhadores com estabilidade emocional têm mais condições de sentirem-se motivados na sua vida profissional e pessoal.

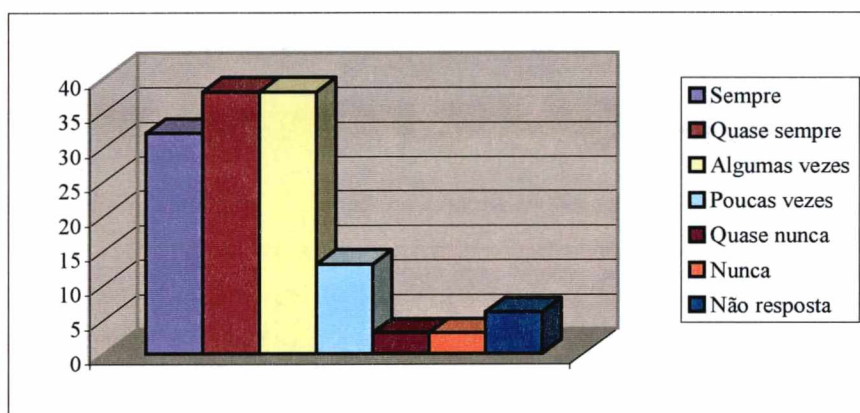
d) Questão 4 - ... permite que sejam feitas novas amizades?

**Quadro 7 – Dados referentes a questão 4**

Categoria	Nº Absolutos	Frequência
Sempre	32	24,06%
Quase sempre	38	28,57%
Algumas vezes	38	28,57%
Poucas vezes	13	9,77%
Quase nunca	3	2,26%
Nunca	3	2,26%
Não resposta	6	4,51%
Total	133	100%

Fonte: Dados primários

**Gráfico 7 – Dados referentes a questão 4**



Fonte: Dados primários

De acordo com os dados apresentados no quadro 7 e no gráfico 7, observa-se que 53,63% dos participantes afirmam que *sempre* ou *quase sempre* o trabalho realizado na SEFAZ permite que sejam feitas novas amizades. Já para 28,57% dos participantes somente *algumas vezes* o trabalho realizado na SEFAZ permite que sejam feitas novas amizades. Outros dados evidenciados são de que: para 9,77% dos participantes *poucas vezes* esse fato ocorre; para 2,26% a ocorrência é *quase nunca*; e 2,26% consideram que *nunca*. Ocorreu um percentual de 4,51% de não respostas.

Observa-se então que, para a maioria dos participantes, o trabalho realizado na SEFAZ permite que sejam feitas novas amizades. No entanto, cabe ressaltar que, muitas vezes, o trabalho realizado na SEFAZ gera situações de atritos devido à cobrança de tributos, o que pode ocasionar situações de não amizade.



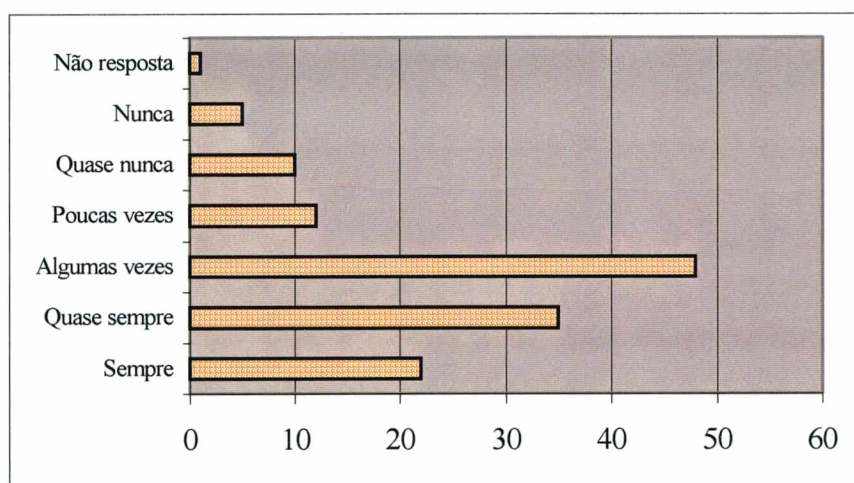
e) Questão 5 – Seu trabalho oportuniza participar de encontros e/ou atividades extras ao horário normal de expediente

**Quadro 8 – Dados referentes a questão 5**

Categoria	Nº Absolutos	Frequência
Sempre	22	16,54%
Quase sempre	35	26,31%
Algumas vezes	48	36,09%
Poucas vezes	12	9,02%
Quase nunca	10	7,51%
Nunca	5	3,75%
Não resposta	1	0,75%
Total	133	100%

Fonte: Dados primários

**Gráfico 8 – Dados referentes a questão 5**



Fonte: Dados primários

Observando-se o quadro 8 e o gráfico 8 constata-se que 45,85% dos participantes afirmam que *sempre* ou *quase sempre* o trabalho executado na SEFAZ oportuniza a participação de encontros e/ou atividades extras ao horário normal do expediente. Já para 36,09% dos participantes somente *algumas vezes* o trabalho oportuniza a participação de encontros e/ou atividades extras ao horário normal do expediente. Outros dados evidenciados são de que para 9,02% dos participantes *poucas vezes* o trabalho realizado na SEFAZ oportuniza a participação de encontros e/ou atividades extras ao horário normal do expediente; 7,51% consideram que *quase nunca*; e 3,75% consideram que *nunca*.

Houve pouca incidência da alternativa *sempre* (16,54%). Esse fato pode ter ocorrido pelo fato de o trabalho realizado na SEFAZ ser um trabalho individual, o que

pode gerar conflitos e desunião, onde cada trabalhador acaba defendendo mais seus interesses individuais do que os interesses do grupo. E, por ser um trabalho individual, acaba não criando relações de amizade no local de trabalho, e, nesse caso, a Associação é freqüentada por poucos trabalhadores. O fiscal trabalha sozinho e com pouco apoio dos órgãos internos. Esses órgãos tem como principal objetivo controlar o trabalho dos fiscais, exigindo maior empenho na arrecadação e estabelecendo metas mínimas a serem recuperadas.

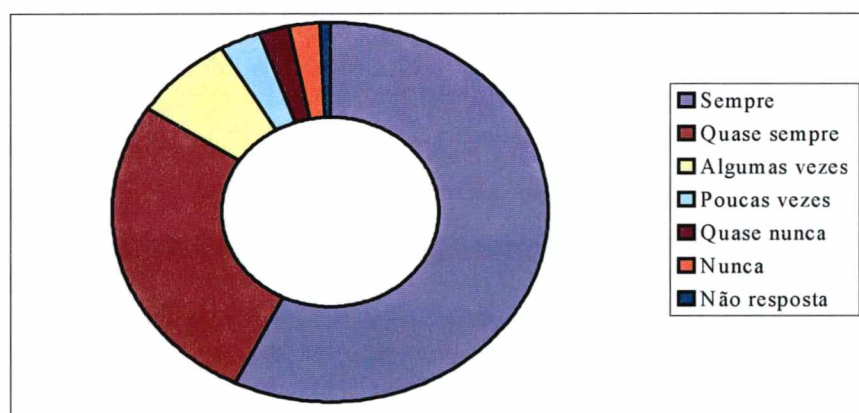
f) Questão 6 - ... oportuniza que você seja útil à sociedade

**Quadro 9 – Dados referentes a questão 6**

Categoria	Nº Absolutos	Frequência
Sempre	76	57,14%
Quase sempre	36	27,06%
Algumas vezes	10	7,51%
Poucas vezes	4	3,02%
Quase nunca	3	2,26%
Nunca	3	2,26%
Não resposta	1	0,75%
Total	133	100%

Fonte: Dados primários

**Gráfico 9 – Dados referentes a questão 6**



Fonte: Dados primários

Observando-se os dados obtidos na pesquisa pode-se evidenciar que a maioria dos participantes (84,20%) afirmam que *sempre* ou *quase sempre* o trabalho realizado na SEFAZ oportuniza que o trabalhador seja útil à sociedade. Os demais participantes consideram que: 7,51% *algumas vezes*; 3,02% *poucas vezes*; 2,26% *quase nunca*; e 2,26% *nunca* o trabalho realizado na SEFAZ oportuniza que o trabalhador seja útil à sociedade.

Cabe salientar que esta questão reflete o julgamento que o fiscal faz de si mesmo (importância do seu trabalho para a sociedade). Dessa forma, 57,14% consideram seu trabalho importante e que, uma minoria 4,52% responderam *quase nunca e nunca*. Esses 4,52% dos respondentes estão em um posição oposta à grande maioria dos trabalhadores da SEFAZ, mostrando um grau de insatisfação ou de dissonância entre os objetivos individuais e os organizacionais.

Sempre que os seres humanos sentem que seu trabalho é útil a outras pessoas, podem sentir-se mais motivados ao trabalho que realizam. HERSEY e BLANCHARD (1986) consideram que a motivação pode ser relacionada à necessidade ou ao motivo que estiver mais intenso no momento de realização da tarefas. E, na pesquisa realizada, 57,14% dos trabalhadores da SEFAZ consideram importante o fato de sentirem-se úteis à sociedade.

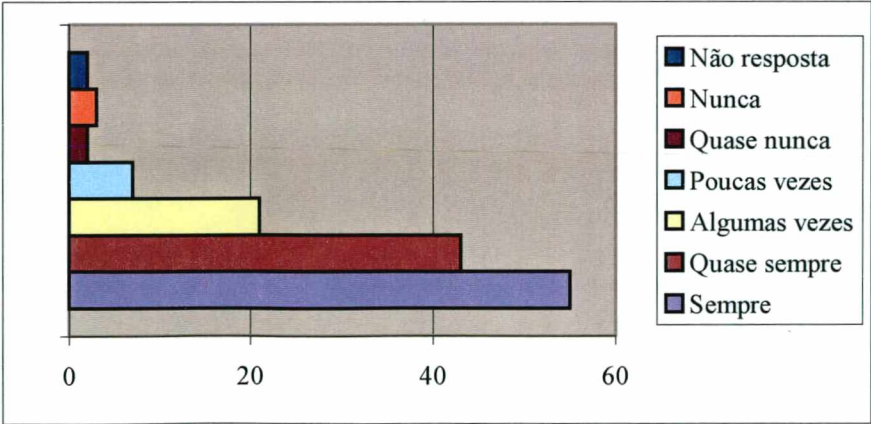
g) Questão 7 - ... oferece oportunidade de crescimento pessoal

Quadro 10 – Dados referentes a questão 7

Categoria	Nº Absolutos	Frequência
Sempre	55	41,35%
Quase sempre	43	32,33%
Algumas vezes	21	15,78%
Poucas vezes	7	5,26%
Quase nunca	2	1,51%
Nunca	3	2,26%
Não resposta	2	1,51%
Total	133	100%

Fonte: Dados primários

Gráfico 10 – Dados referentes a questão 7



Fonte: Dados primários



De acordo com os dados obtidos, observa-se que 73,68% dos participantes afirmam que *sempre* ou *quase sempre* o trabalho executado na SEFAZ oferece oportunidade de crescimento pessoal. Outros dados evidenciados são de que: 5,26% dos participantes consideram que *poucas vezes* o trabalho realizado na SEFAZ oferece oportunidades de crescimento; 1,51% consideram que *quase nunca*; e 2,26% consideram que *nunca*. Ocorreu um percentual de 1,51% de *não respostas*.

Observa-se que para a maioria dos participantes o trabalho realizado na SEFAZ oferece oportunidade de crescimento pessoal.

Com os dados evidenciados na questão anterior (sentir-se útil à sociedade) pode ter uma correlação com a questão sete (crescimento pessoal), pois 73,68% dos respondentes consideram que o seu trabalho oferece oportunidade de crescimento pessoal, tal crescimento pode ser causado pelo fato de seu trabalho ser útil à sociedade.

#### 4.1.5 Categoria 2 – Realização

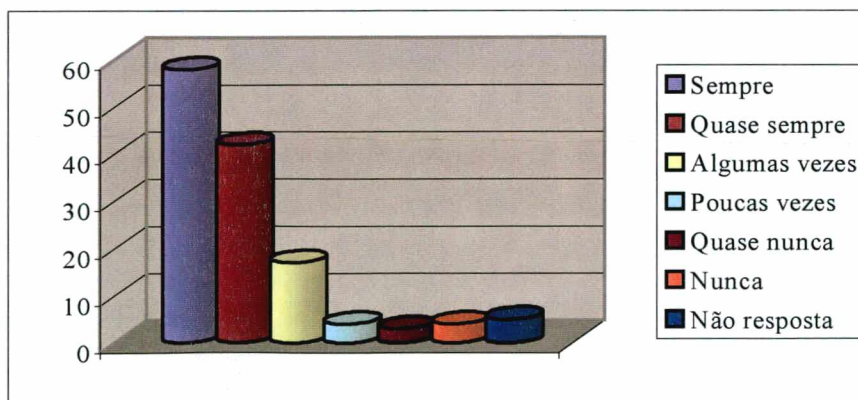
a) Questão 8 - ... oferece oportunidades de crescimento profissional

**Quadro 11 – Dados referentes a questão 8**

Categoria	Nº Absolutos	Frequência
Sempre	58	43,60%
Quase sempre	42	31,57%
Algumas vezes	17	12,78%
Poucas vezes	4	3,02%
Quase nunca	3	2,26%
Nunca	4	3,02%
Não resposta	5	3,76%
Total	133	100%

Fonte: Dados primários

**Gráfico 11 – Dados referentes a questão 8**



Fonte: Dados primários

Observa-se no quadro 11 e no gráfico 11 que 75,17% dos participantes afirmam que *sempre* ou *quase sempre* o trabalho executado na SEFAZ oferece oportunidade de crescimento profissional. Já para 12,78% dos participantes somente *algumas vezes* o trabalho realizado na SEFAZ oferece oportunidade de crescimento. Outras dados evidenciados são de que: para 3,01% dos participantes *poucas vezes* o trabalho realizado na SEFAZ oferece oportunidade de crescimento profissional, 2,26% consideram que *quase nunca* e 3,02% consideram que *nunca* e 3,02% consideram que *nunca*.

Observa-se então que, para a maioria dos participantes, o trabalho realizado na SEFAZ oferece oportunidade de crescimento profissional. Esse fato pode ser explicado pelo fato de que há na SEFAZ um planejamento de carreira que possibilita um crescimento profissional, pois os trabalhadores vão avançando de níveis de acordo com a lei que rege tal plano de carreira e os parâmetros de progressão estabelecidos.

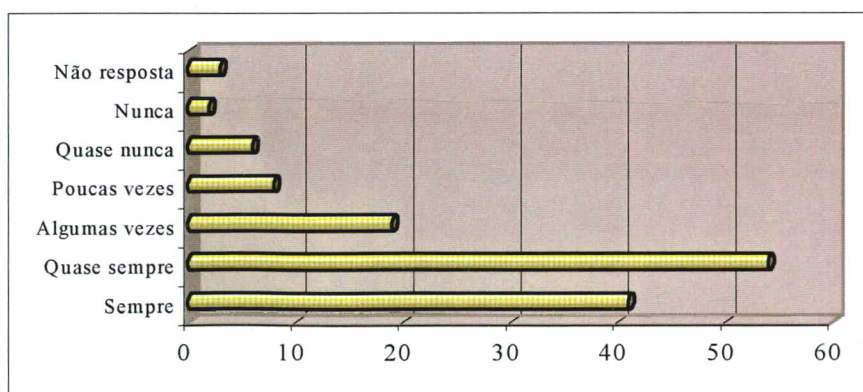
b) Questão 9 - ... lhe traz a sensação ou a satisfação de estar realizando algo especial ou desafiante

**Quadro 12 – Dados referentes a questão 9**

Categoria	Nº Absolutos	Frequência
Sempre	41	30,82%
Quase sempre	54	40,60%
Algumas vezes	19	14,28%
Poucas vezes	8	6,01%
Quase nunca	6	4,52%
Nunca	2	1,51%
Não resposta	3	2,26%
Total	133	100%

Fonte: Dados primários

**Gráfico 12 – Dados referentes a questão 9**



Fonte: Dados primários

Observa-se no quadro 12 e no gráfico 12 que 71,42% dos participantes afirmam que *sempre* ou *quase sempre* o trabalho realizado na SEFAZ traz aos trabalhadores a sensação ou a satisfação de estar realizando algo especial ou desafiante. No entanto, 14,28% dos participantes consideram que somente *algumas vezes* o trabalho realizado na SEFAZ traz aos trabalhadores a sensação ou a satisfação de estar realizando algo especial ou desafiante. Outros dados evidenciados são de que: para 6,01% dos participantes *poucas vezes* o trabalho realizado na SEFAZ traz aos trabalhadores a sensação ou a satisfação de estar realizando algo especial ou desafiante, 4,52% consideram que *quase nunca* e 1,51% consideram que *nunca*. Ocorreu um percentual de 2,26% de *não respostas*.

Há uma predominância de *sempre* e *quase sempre*, porém, diferentemente da questão anterior (questão 8) onde predominava a alternativa *sempre*, nesta questão a predominância é pela alternativa *quase sempre*. A satisfação talvez seja *sempre* para menos de 1/3 dos trabalhadores por razões tais como:

- ♣ se as necessidades básicas, idealizadas por MASLOW, já estão satisfeitas (necessidades fisiológicas, de segurança e de participação): as demais necessidades, como a de *status* e de auto-realização diferem muito de pessoa para pessoa. Então para algumas pessoas essas necessidades superiores já podem estar satisfeitas, mas para outras não;
- ♣ quanto as fatores higiênicos e motivacionais idealizados por HERZBERG, pode-se salientar que os fatores higiênicos dos trabalhadores da SEFAZ já estão satisfeitos. No entanto, os fatores motivacionais, que são intrínsecos, relacionam-se com o cargo e com as atividades executadas pelos trabalhadores, ou seja, quanto o trabalho é desafiante para os trabalhadores.

Para muitas pessoas o desafio pode ser considerado como um fator de motivação. MYERS, de acordo com CHAMPION, (1985) considera que o interesse do empregado pela função que realiza é maior quando se trata de tarefas que proporcionam desafios.



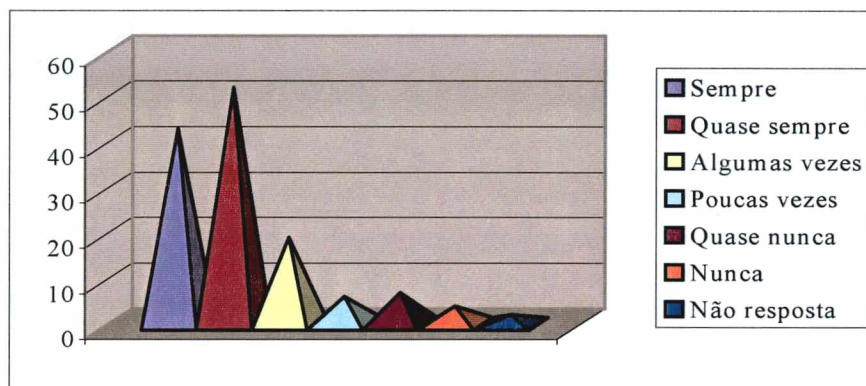
## c) Questão 10 - ... viabiliza conquistar objetivos de vida (ideais)

Quadro 13 – Dados referentes a questão 10

Categoria	Nº Absolutos	Frequência
Sempre	43	32,33%
Quase sempre	52	39,09%
Algumas vezes	19	14,28%
Poucas vezes	6	4,51%
Quase nunca	7	5,26%
Nunca	4	3,02%
Não resposta	2	1,51%
Total	133	100%

Fonte: Dados primários

Gráfico 13 – Dados referentes a questão 10



Fonte: Dados primários

O quadro 13 e o gráfico 13 mostram que 71,42% dos participantes consideram que *sempre* ou *quase sempre* o trabalho executado na SEFAZ viabiliza conquistar objetivos de vida (ideais). Já para 14,28% dos participantes somente *algumas vezes* o trabalho realizado na SEFAZ viabiliza conquistar objetivos de vida (ideais). Outros dados evidenciados são de que: para 4,51% dos participantes *poucas vezes* o trabalho realizado na SEFAZ viabiliza conquistar objetivos de vida (ideais), 5,26% consideram que *quase nunca* e 3,01% consideram que *nunca*. Ocorreu um percentual de 1,51% de *não respostas*.

Observa-se então que, para a maioria dos participantes, o trabalho realizado na SEFAZ viabiliza conquistar objetivos de vida (ideais). De um modo geral, os trabalho da SEFAZ estão conquistando seus objetivos de vida. A ocorrência de trabalhadores considerarem a alternativa *quase nunca* e *nunca* foram respondidas por 11 pessoas.

Segundo VROOM, citado por CORADI (1986) o indivíduo se sentirá mais motivado a escolher um certo caminho ou optar por um certo procedimento, quando sua expectativa dos resultados decorrentes daquele caminho o ajudar a atingir os objetivos que almeja.

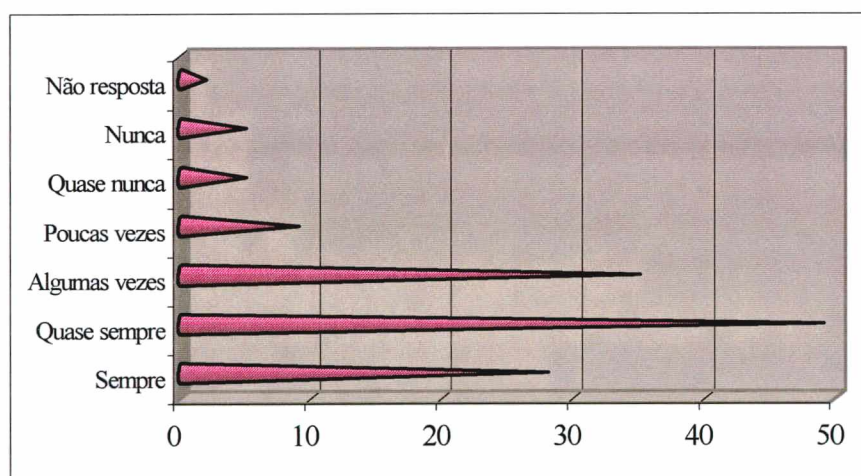
d) Questão 11 - ... viabiliza obter o que quer

**Quadro 14 – Dados referentes a questão 11**

Categoria	Nº Absolutos	Frequência
Sempre	28	21,05%
Quase sempre	49	36,84%
Algumas vezes	35	26,31%
Poucas vezes	9	6,77%
Quase nunca	5	3,76%
Nunca	5	3,76%
Não resposta	2	1,51%
Total	133	100%

Fonte: Dados primários

**Gráfico 14 – Dados referentes a questão 11**



Fonte: Dados primários

A partir dos dados evidenciados pode-se observar no quadro 14 e no gráfico 14 que 57,89% dos participantes consideram que *sempre* ou *quase sempre* o trabalho executado na SEFAZ viabiliza obter o que os seus trabalhadores querem. Já para 26,31% dos participantes somente *algumas vezes* esse fato ocorre. Outros dados evidenciados são de que: para 6,77% dos participantes *poucas vezes* o trabalho realizado na SEFAZ viabiliza aos trabalhadores obterem o que querem, 3,76% consideram que *quase nunca* e 3,76% consideram que *nunca*. Ocorreu um percentual de 1,51% de *não respostas*.



Observa-se então que para a maioria dos participantes o trabalho realizado na SEFAZ viabiliza aos trabalhadores obterem o que desejam. Estes dados corroboram com a análise da questão anterior (questão 9).

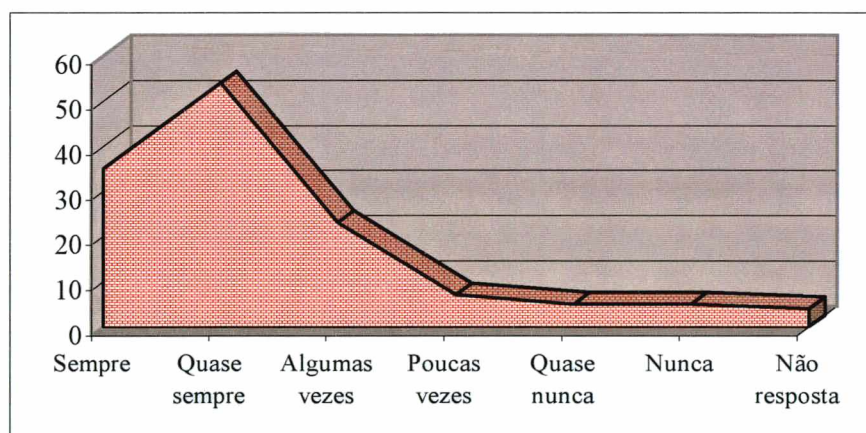
e) Questão 12 - ... lhe permite perspectivas de realizações futuras

**Quadro 15 – Dados referentes a questão 12**

Categoria	Nº Absolutos	Frequência
Sempre	35	26,31%
Quase sempre	54	40,60%
Algumas vezes	23	17,29%
Poucas vezes	7	5,26%
Quase nunca	5	3,76%
Nunca	5	3,76%
Não resposta	4	3,02%
Total	133	100%

Fonte: Dados primários

**Gráfico 15 – Dados referentes a questão 12**



Fonte: Dados primários

A partir dos dados obtidos pode-se observar no quadro 15 e no gráfico 15 que 66,91% dos participantes consideram que *sempre* ou *quase sempre* o trabalho realizado na SEFAZ dá aos trabalhadores perspectivas de realizações futuras. Já para 17,29% dos participantes somente *algumas vezes* o trabalho realizado na SEFAZ dá aos trabalhadores perspectivas de realizações futuras. Outros dados evidenciados são de que: para 5,26% dos participantes *poucas vezes* o trabalho realizado na SEFAZ dá aos trabalhadores perspectivas de realizações futuras, 3,76% consideram que *quase nunca* e 3,76% consideram que *nunca*. Ocorreu um percentual de 3,02% de *não respostas*.

Observa-se então que, para a maioria dos participantes, o trabalho realizado na SEFAZ dá aos trabalhadores perspectivas de realizações futuras. A possibilidade de realizações futuras, de acordo com HERZBERG, pode ser considerada com um forte fator de motivação.

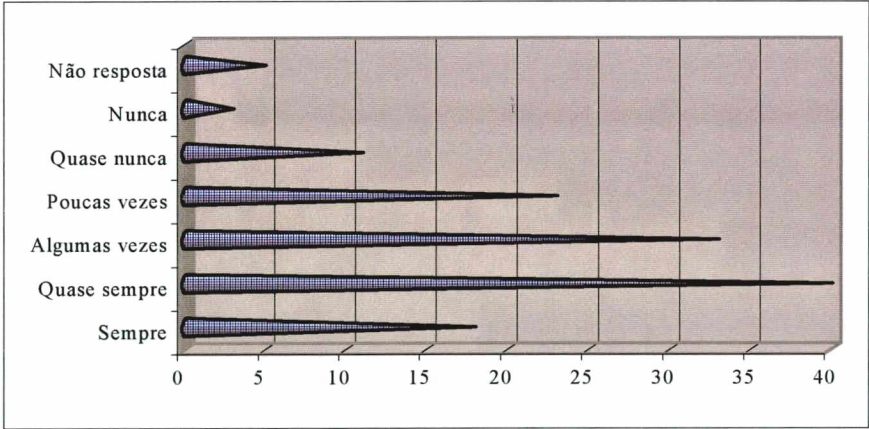
f) Questão 13 - ... há reconhecimento das Chefias quanto à sua competência profissional

Quadro 16 – Dados referentes a questão 13

Categoria	Nº Absolutos	Frequência
Sempre	18	13,53%
Quase sempre	40	30,07%
Algumas vezes	33	24,81%
Poucas vezes	23	17,30%
Quase nunca	11	8,27%
Nunca	3	2,26%
Não resposta	5	3,76%
Total	133	100%

Fonte: Dados primários

Gráfico 16 – Dados referentes a questão 13



Fonte: Dados primários

Conforme os dados obtidos observa-se que 13,53% dos participantes consideram que no trabalho realizado na SEFAZ *sempre* há o reconhecimento das chefias quanto à competência profissional dos trabalhadores. Já para 30,07% *quase sempre* há o reconhecimento das chefias quanto à competência profissional dos trabalhadores. Outros dados evidenciados são de que: para 17,30% dos participantes *poucas vezes* há o reconhecimento das chefias quanto à competência profissional dos trabalhadores, 8,27% consideram que *quase nunca* e 2,26% consideram que *nunca*. Ocorreu um percentual de 3,76% de *não respostas*.

Observa-se então que, para a maioria dos trabalhadores, na SEFAZ há o reconhecimento das chefias quanto à competência profissional dos trabalhadores. Cabe destacar que a alternativa *sempre* diminuiu em relação à questão anterior (questão 12). Neste caso, deve-se salientar que a importância do *feedback* é muito importante para a motivações dos trabalhadores.

Para CHAMPION (1985) os estilos de liderança ou supervisão que permitem aos subordinados um alto grau de liberdade de movimento e autonomia proporcionarão maior grau de satisfação na função que realizam.

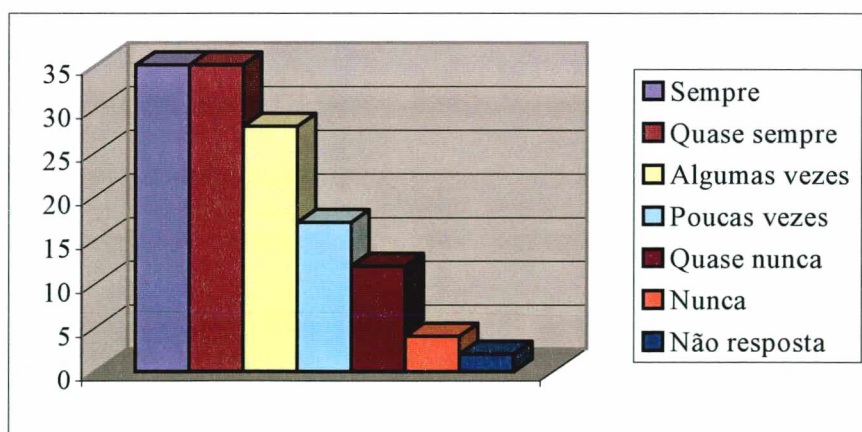
g) Questão 14 - ... utiliza, em profundidade, sua formação de nível superior

**Quadro 17 – Dados referentes a questão 14**

Categoria	Nº Absolutos	Frequência
Sempre	35	26,31%
Quase sempre	35	26,31%
Algumas vezes	28	21,05%
Poucas vezes	17	12,78%
Quase nunca	12	9,02%
Nunca	4	3,02%
Não resposta	2	1,51%
Total	133	100%

Fonte: Dados primários

**Gráfico 17 – Dados referentes a questão 14**



Fonte: Dados primários

A partir dos dados obtidos pode-se observar no quadro 17 e no gráfico 17 que 52,65% dos participantes consideram que *sempre* ou *quase sempre* o trabalho



realizado na SEFAZ utiliza, em profundidade, a formação de nível superior dos trabalhadores. Já para 21,05% dos participantes somente *algumas vezes* o trabalho realizado na SEFAZ utiliza, em profundidade, a formação de nível superior dos trabalhadores. Outros dados evidenciados são de que: para 12,78% dos participantes *poucas vezes* esse fato ocorre, 9,02% consideram que *quase nunca* e 3,02% consideram que *nunca*. Ocorreu um percentual de 1,51% de *não respostas*.

Observa-se então que, para a maioria dos participantes o trabalho realizado na SEFAZ utiliza, em profundidade, a formação de nível superior dos trabalhadores. Cabe ressaltar que 45,87% consideraram sua formação de nível superior pouco aproveitada ou aproveitada de forma incorreta (*algumas vezes, poucas vezes, quase nunca e nunca*). HERZBERG, ao referir-se ao enriquecimento do cargo, enfatizou a importância de tal fator para a motivação. A partir do que o quadro 17 e o gráfico 17 mostraram, esses 45,87% podem estar desmotivados pelo não aproveitamento de seu potencial (pelo menos o potencial acadêmico). Ou ainda, a formação acadêmica dos trabalhadores da SEFAZ é muito distinta da realidade da empresa.

#### 4.1.6 Categoria 3 – Poder

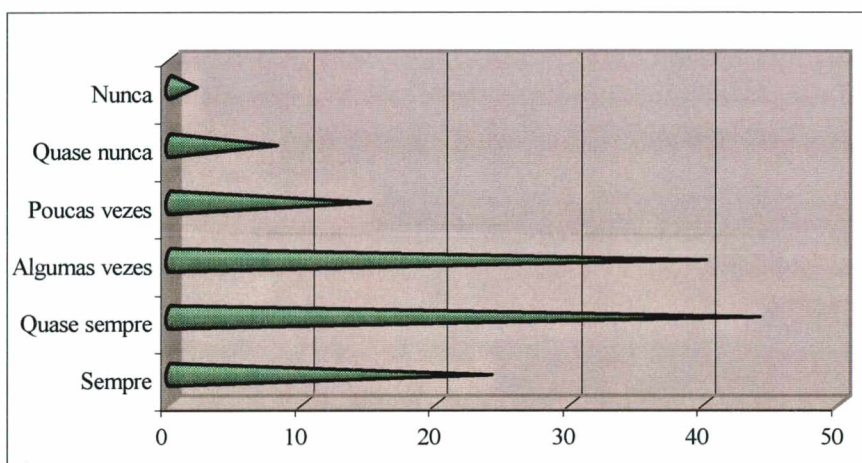
a) Questão 15 - ... permite contato com outras pessoas que você julga importantes para a comunidade

**Quadro 18 – Dados referentes a questão 15**

Categoria	Nº Absolutos	Frequência
Sempre	24	18,04%
Quase sempre	44	33,08%
Algumas vezes	40	30,07%
Poucas vezes	15	11,28%
Quase nunca	8	6,02%
Nunca	2	1,51%
Não resposta	0	0%
Total	133	100%

Fonte: Dados primários

Gráfico 18 – Dados referentes a questão 15



Fonte: Dados primários

De acordo com o quadro 18 e com o gráfico 18 observa-se que 18,04% dos participantes consideram que o trabalho realizado na SEFAZ *sempre* permite contato com outras pessoas que o trabalhador julga importantes para a comunidade. Já para 33,08% *quase sempre* o trabalho realizado na SEFAZ permite o contato com outras pessoas que o trabalhador julga importantes para a comunidade. No entanto, 30,07% dos participantes somente *algumas vezes* o trabalho realizado na SEFAZ permite o contato com outras pessoas que o trabalhador julga importante para a comunidade. Outros dados evidenciados são de que: para 11,28% dos participantes *poucas vezes* esse fato ocorre, 6,02% consideram que *quase nunca* e 1,51% consideram que *nunca*.

Esses dados refletem os critérios de importância que os trabalhadores da SEFAZ atribuem às pessoas com quem se relacionam no exercício de seu trabalho .

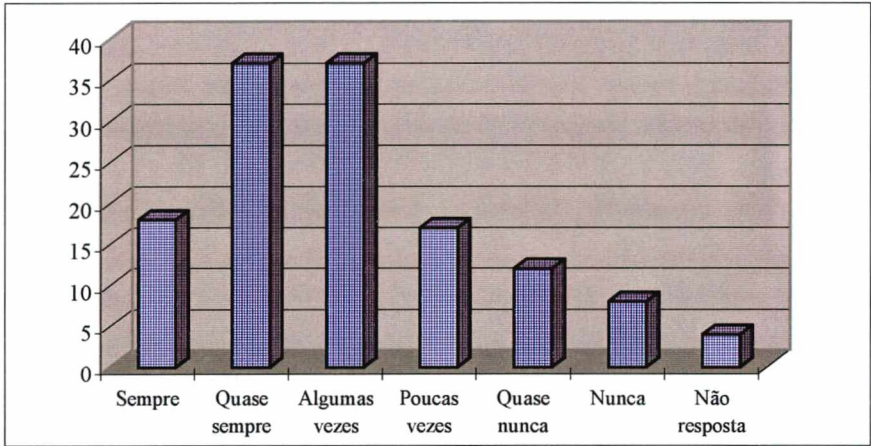
#### b) Questão 16 - ... permite que exerça liderança no cargo ou função

Quadro 19 – Dados referentes a questão 16

Categoria	Nº Absolutos	Frequência
Sempre	18	13,53%
Quase sempre	37	27,81%
Algumas vezes	37	27,81%
Poucas vezes	17	12,78%
Quase nunca	12	9,03%
Nunca	8	6,02%
Não resposta	4	3,02%
Total	133	100%

Fonte: Dados primários

Gráfico 19 – Dados referentes a questão 16



Fonte: Dados primários

De acordo com o quadro 19 e com o gráfico 19 observa-se que 13,53% dos participantes consideram que o trabalho realizado na SEFAZ *sempre* permite que se exerça liderança no cargo ou função. Já para 27,81% *quase sempre* o trabalho realizado na SEFAZ permite que se exerça liderança no cargo ou função. No entanto, 27,81% dos participantes somente *algumas vezes* o trabalho realizado na SEFAZ permite que se exerça liderança no cargo ou função. Outros dados evidenciados são de que: para 12,78% dos participantes *poucas vezes* esse fato ocorre, 9,03% consideram que *quase nunca* e 6,02% consideram que *nunca*. Ocorreu um percentual de 3,02% de *não respostas*.

Pode-se salientar que, no interior da SEFAZ, as chances de assumir um cargo que exija atividades de comando são quatro: Coordenador de Fiscalização, Coordenador Avançado, Coordenador de Tributação e Coordenador Geral da CAT (Coordenadoria de Administração Tributária).

c) Questão 17 - ... às vezes torna-se necessário que sejam tomadas decisões que afetam outras pessoas

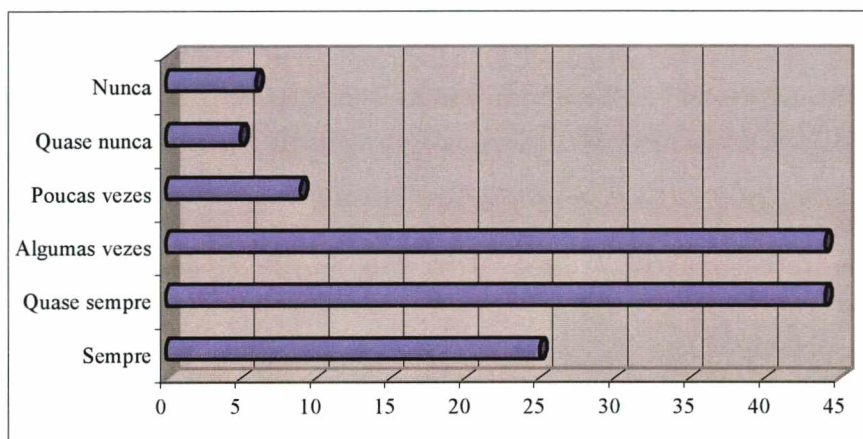
Quadro 20 – Dados referentes a questão 17

Categoria	Nº Absolutos	Frequência
Sempre	25	18,79%
Quase sempre	44	33,08%
Algumas vezes	44	33,08%
Poucas vezes	9	6,77%
Quase nunca	5	3,76%
Nunca	6	4,52%
Não resposta	0	0%
Total	133	100%

Fonte: Dados primários



Gráfico 20 – Dados referentes a questão 17



Fonte: Dados primários

De acordo com o quadro 20 e com o gráfico 20 observa-se que 18,79% dos participantes consideram que no trabalho realizado na SEFAZ *sempre* acontece dos trabalhadores terem que tomar decisões que afetam outras pessoas. Já para 33,08% *quase sempre* acontece dos trabalhadores terem que tomar decisões que afetam outras pessoas. Já outros 33,081% dos participantes somente *algumas vezes* acontece dos trabalhadores terem que tomar decisões que afetam outras pessoas. Outros dados evidenciados são que: para 6,77% dos participantes *poucas vezes* esse fato ocorre, 3,76% consideram que *quase nunca* e 4,52% consideram que *nunca*.

Cabe salientar que o trabalho do fiscal, principalmente os que exercem atividades de atos de infração, vistorias fiscais de mercadorias e trabalho, afetam outras pessoas podendo valer-se inclusive da força policial. Como no exemplo da presença da polícia, enfatiza-se o poder de coerção atribuído ao Estado e que acaba afetando outras pessoas.

No entanto, existem fiscais exercendo atividades tais como: serviços internos, cadastro e plantão fiscal cujas ações não trazem influência direta sobre outras pessoas. O quadro 20 e o gráfico 20 confirmam o observado pelo pesquisador.

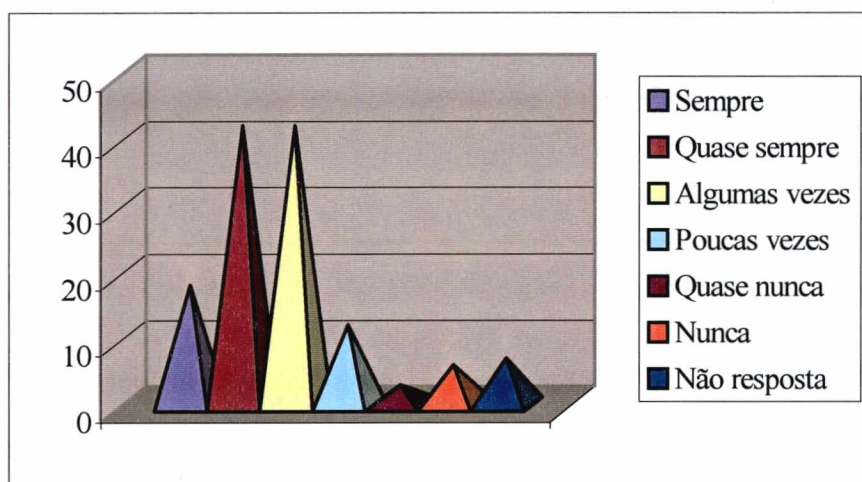
d) Questão 18 - ...permite com facilidade atingir seus objetivos pessoais

**Quadro 21 – Dados referentes a questão 18**

Categoria	Nº Absolutos	Frequência
Sempre	18	13,53%
Quase sempre	45	33,83%
Algumas vezes	42	31,57%
Poucas vezes	12	9,03%
Quase nunca	3	2,26%
Nunca	6	4,52%
Não resposta	7	5,26%
Total	133	100%

Fonte: Dados primários

**Gráfico 21 – Dados referentes a questão 18**



Fonte: Dados primários

De acordo com o quadro 21 e com o gráfico 21 observa-se que 13,53% dos participantes consideram que o trabalho realizado na SEFAZ *sempre* permite, com facilidade, atingir os objetivos pessoais dos trabalhadores. Já para 33,83% *quase sempre* permite, com facilidade, atingir os objetivos pessoais dos trabalhadores. Outros 31,57% dos participantes somente *algumas vezes* isso acontece. Outros dados evidenciados são de que: para 9,03% dos participantes *poucas vezes* esse fato ocorre, 2,26% consideram que *quase nunca* e 4,52% consideram que *nunca*. Ocorreu um percentual de 5,52% de *não respostas*.

Os dados evidenciados comprovam que a participação de poder facilita a conquista dos objetivos dos trabalhadores da SEFAZ.



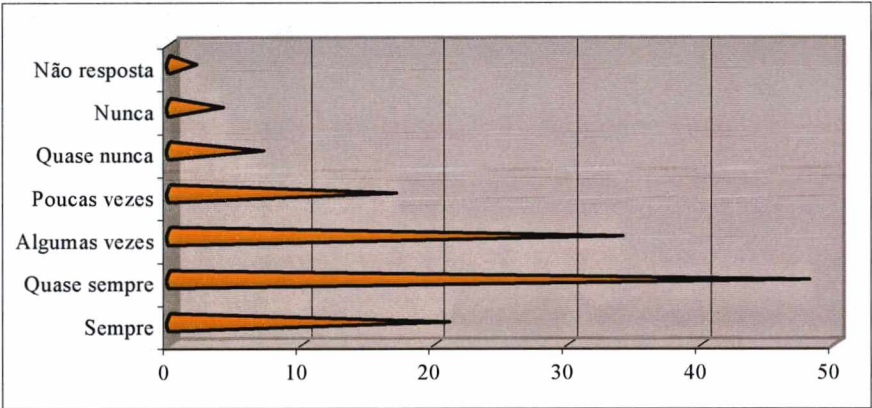
e) Questão 19 - ... contribui para lhe dar prestígio e influência perante a comunidade

Quadro 22 – Dados referentes a questão 19

Categoria	Nº Absolutos	Frequência
Sempre	21	15,78%
Quase sempre	48	36,09%
Algumas vezes	34	25,56%
Poucas vezes	17	12,78%
Quase nunca	7	5,26%
Nunca	4	3,02%
Não resposta	2	1,51%
Total	133	100%

Fonte: Dados primários

Gráfico 22 – Dados referentes a questão 19



Fonte: Dados primários

De acordo com o quadro 22 e com o gráfico 22 observa-se que 15,78% dos participantes consideram que o trabalho realizado na SEFAZ *sempre* contribui para dar ao trabalhador prestígio e influência perante a comunidade. Já para 36,09% *quase sempre* o trabalho realizado na SEFAZ contribui para dar ao trabalhador prestígio e influência perante a comunidade. No entanto, 25,56% dos participantes somente *algumas vezes* seu trabalho contribui para dar ao trabalhador prestígio e influência perante a comunidade. Outros dados evidenciados são de que: para 12,78% dos participantes *poucas vezes* esse fato ocorre, 5,26% consideram que *quase nunca* e 3,02% consideram que *nunca*. Esses dados confirmam os resultados obtidos na questão anterior (questão 18).

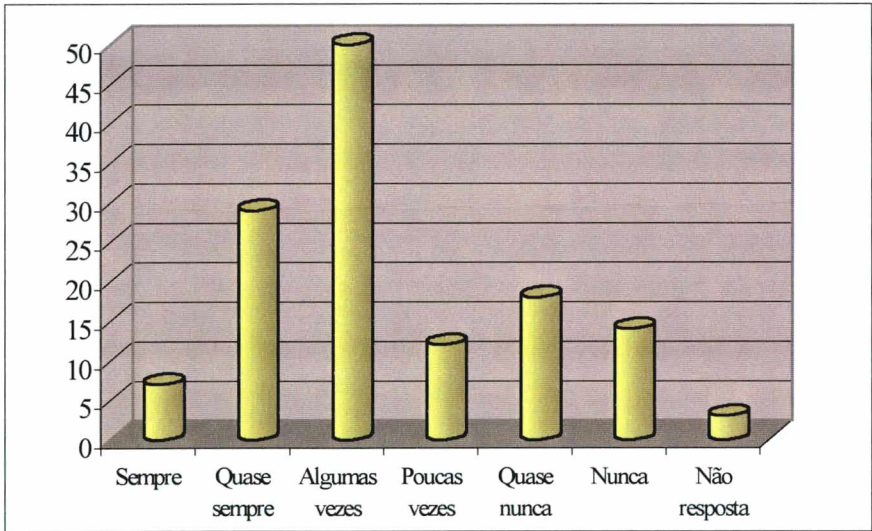
f) Questão 20 - ... favorece para que ocorram fatos e/ou situações que beneficiem seu interesse pessoal

Quadro 23 – Dados referentes a questão 20

Categoria	Nº Absolutos	Frequência
Sempre	7	5,26%
Quase sempre	29	21,80%
Algumas vezes	50	37,59%
Poucas vezes	12	9,02%
Quase nunca	18	13,54%
Nunca	14	10,53%
Não resposta	3	2,26%
Total	133	100%

Fonte: Dados primários

Gráfico 23 – Dados referentes a questão 20



Fonte: Dados primários

De acordo com o quadro 23 e com o gráfico 23 observa-se que para apenas 5,26% dos participantes o trabalho realizado na SEFAZ *sempre* favorece para que ocorram fatos e/ou situações que beneficiem o interesse pessoal dos trabalhadores. Já para 21,80% *quase sempre* o trabalho realizado na SEFAZ favorece para que ocorram fatos e/ou situações que beneficiem o interesse pessoal dos trabalhadores. No entanto, a maioria dos participantes consideram que *algumas vezes* o trabalho que realizam favorece para que ocorram fatos e/ou situações que beneficiem o interesse pessoal dos trabalhadores. Outros dados evidenciados são de que: para 9,02% dos participantes *poucas vezes* esse fato ocorre, 13,54% consideram que *quase nunca* e 10,53% consideram que *nunca*. Dentre os participantes 2,26% não responderam tal questão.

Ao comparar-se o quadro 23 e o gráfico 23 com o quadro 21 e o gráfico 21 (referente à questão 18) pode-se observar que as perguntas são bastante parecidas, o que tendia a levar que as respostas também fossem parecidas, o que não aconteceu. Talvez a ênfase à conquista de interesses pessoais ocorra pelo fato de que os fiscais têm uma participação no produto da multa (de 35% da multa do ICMS). Ou melhor, existe uma lei que regulamenta o produto fiscal que permite a participação legal no produto da arrecadação (referente a multa) de um percentual de 35%.

Outro fato que também pode ser destacado é que a expressão “interesse pessoal” pode ter refletido de maneira negativa para os participantes.

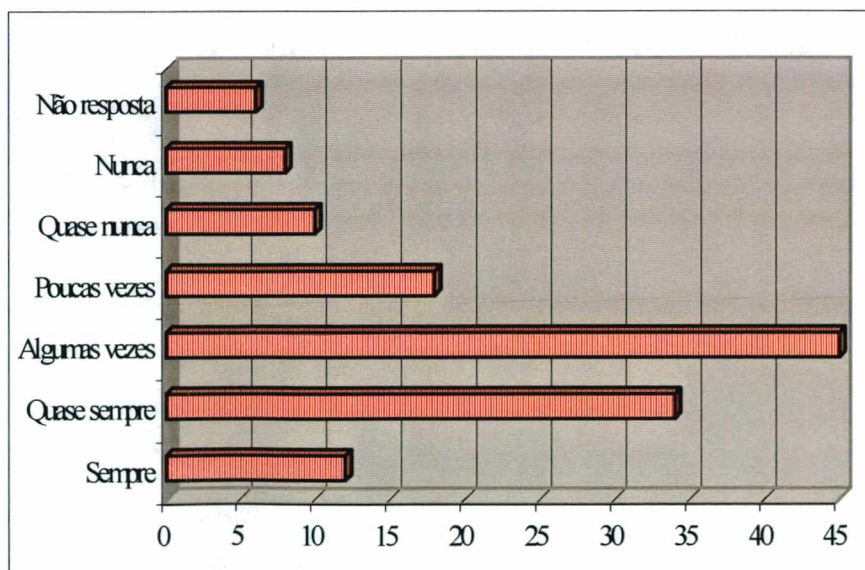
g) Questão 21 - ... permite estabelecer condições e/ou limites em que coisas ou pessoas devem estar

**Quadro 24 – Dados referentes a questão 21**

Categoria	Nº Absolutos	Frequência
Sempre	12	9,02%
Quase sempre	34	25,56%
Algumas vezes	45	33,83%
Poucas vezes	18	13,53%
Quase nunca	10	7,52%
Nunca	8	6,02%
Não resposta	6	4,52%
Total	133	100%

Fonte: Dados primários

**Gráfico 24 – Dados referentes a questão 21**



Fonte: Dados primários

De acordo com o quadro 24 e com o gráfico 24 observa-se que para apenas 9,02% dos participantes o trabalho realizado na SEFAZ *sempre* permite estabelecer condições e/ou limites em que coisas ou pessoas devem estar. Já para 25,56% *quase sempre* o trabalho realizado na SEFAZ permite estabelecer condições e/ou limites em que coisas ou pessoas devem estar. No entanto, 33,83% dos participantes da pesquisa declaram que somente *algumas vezes* esse fato ocorre no trabalho desenvolvido na SEFAZ. Outros dados evidenciados são de que: para 13,53% dos participantes *poucas vezes* esse fato ocorre, 7,52% consideram que *quase nunca* e 6,02% consideram que *nunca*. Dentre os participantes 4,52% não responderam tal questão.

Esses dados corroboram os dados evidenciados no quadro 23 e no gráfico 23.

## 4.2 Tabulação composta dos dados

### 4.2.1 Cruzamento da categoria com o sexo dos participantes

Quadro 25 – Categoria X Sexo

Categoria \ Sexo	Masculino		Feminino		Não resposta		Total	
Referência 3	11	8,27%	6	4,52%	0	0%	17	12,78%
Referência 2	38	28,57%	17	12,78%	0	0%	55	41,35%
Referência 1	28	21,05%	9	6,76%	0	0%	37	27,81%
Inspetor Fiscal	6	4,52%	0	0%	0	0%	6	4,52%
Não resposta	9	6,76%	6	4,52%	3	2,25%	18	13,53%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>69,17%</b>	<b>38</b>	<b>28,58%</b>	<b>3</b>	<b>2,25%</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados primários

Nota-se que a maioria dos participantes são do sexo *masculino* e fazem parte da *referência 2*.



#### 4.2.2 Cruzamento da categoria com tempo de serviço dos participantes

Quadro 26 – Categoria X Tempo de serviço (TS)

<b>Categoria \ TS</b>	de 0 até 5 anos	De 6 até 10 anos	de 11 até 15 anos	de 16 até 20 anos	mais de 20 anos	não resposta	<b>Total</b>	
Referência 3	0	3	3	3	8	0	17	12,78%
Referência 2	0	34	4	12	5	0	55	41,35%
Referência 1	0	5	5	11	16	0	37	27,81%
Inspetor Fiscal	0	0	0	1	5	0	6	4,51%
Não resposta	1	4	6	2	2	3	18	13,53%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>46</b>	<b>18</b>	<b>29</b>	<b>36</b>	<b>3</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>
	<b>0,75%</b>	<b>34,58%</b>	<b>13,53%</b>	<b>21,80%</b>	<b>27,06%</b>	<b>2,26%</b>		

Fonte: Dados primários

Observa-se que a maioria dos participantes encontra-se na *referência 2* e possui entre *6 a 10 anos de serviço*. A categoria menos encontrada foi *Inspetor Fiscal*. Ocorreu também um percentual pequeno de participantes com menos de 6 anos de serviço.

#### 4.2.3 Cruzamento do sexo com tempo de serviço dos participantes

Quadro 27 – Sexo X Tempo de serviço

<b>Categoria \ 24</b>	de 0 até 5 anos	De 6 até 10 anos	de 11 até 15 anos	de 16 até 20 anos	mais de 20 anos	não resposta	<b>Total</b>	
Masculino	0	35	10	17	30	0	92	69,17%
Feminino	1	11	8	12	6	0	38	28,58%
Não resposta	0	0	0	0	0	3	3	2,25%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>46</b>	<b>18</b>	<b>29</b>	<b>36</b>	<b>3</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>
	<b>0,75%</b>	<b>34,58%</b>	<b>13,53%</b>	<b>21,80%</b>	<b>27,06%</b>	<b>2,26%</b>		

Fonte: Dados primários

Através do quadro 27 observa-se que a maioria dos participantes *masculinos* possuem entre *6 a 10 anos de serviço*. Já a maioria dos participantes do sexo *feminino* possuem entre *16 a 20 anos de serviço*.

4.2.4 Cruzamento da questão 1 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes

Questão 1 - Seu trabalho na SEFAZ permite que conheça pessoas semelhantes a você

Quadro 28 – Categoria/sexo/tempo de serviço X questão 1

<div><div>1</div><div>Categoria</div></div>	sempre	Quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	Total	
Referência 3	7	2	5	0	2	1	0	17	12,78%
Referência 2	6	23	19	3	2	1	1	55	41,35%
Referência 1	12	10	9	4	1	1	0	37	27,81%
Inspetor Fiscal	2	2	2	0	0	0	0	6	4,51%
Não resposta	2	4	7	0	3	2	0	18	13,53%
Total	29	41	42	7	8	5	1	133	100%
	21,80%	30,82%	31,57%	5,27%	6,02%	3,75%	0,75%		
<div><div>1</div><div>Sexo</div></div>	sempre	Quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	Total	
Masculino	16	29	32	4	6	4	1	92	69,17%
Feminino	12	12	9	3	1	1	0	38	28,58%
Não resposta	1	0	1	0	1	0	0	3	2,25%
Total	29	41	42	7	8	5	1	133	100%
	21,80%	30,82%	31,57%	5,26%	6,02%	3,75%	0,75%		
<div><div>1</div><div>TS</div></div>	sempre	Quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	Total	
de 0 até 5 anos	0	1	0	0	0	0	0	1	0,75%
de 6 até 10 anos	3	17	19	3	2	1	1	46	34,58%
de 11 até 15 anos	4	4	6	0	3	1	0	18	13,53%
de 16 até 20 anos	11	8	5	3	1	1	0	29	21,80%
mais de 20 anos	10	11	11	1	1	2	0	36	27,06%
Não resposta	1	0	1	0	1	0	0	3	2,26%
Total	29	41	42	7	8	5	1	133	100%
	21,80%	30,82%	31,57%	5,26%	6,02%	3,75%	0,75%		

Fonte: Dados primários

De acordo com os dados acima evidencia-se que 23 participantes fazem parte da *referência 2* e consideram a questão 1 como *quase sempre* presente na organização em estudo. Já 12 dos participantes estão na *referência 1* e consideram a questão 1 como *sempre* presente na organização. Dos participantes do sexo *masculino* 32 consideram a questão 1 como *quase sempre*. Cabe destacar que 12 participantes do sexo feminino consideram a questão como *sempre* presente e outras 12 participantes do sexo feminino consideram *quase sempre*. Pode-se concluir então que segundo os participantes da pesquisa o trabalho realizado na SEFAZ permite que os trabalhadores conheçam pessoas semelhantes a eles.

Alguns dados que cabe salientar é que 56,09% dos participantes que consideram a questão 1 como *quase sempre* presente na SEFAZ fazem parte da *referência*

2 (23 participantes). Dos participantes dos sexo feminino, 63,15% (24 participantes) consideram a questão 1 como *sempre* ou *quase sempre* presente na SEFAZ. No entanto, esse percentual do sexo masculino foi de 48,91% (45 participantes). Dos participantes com tempo de serviço entre 6 a 10 anos, 78,26% (36 participantes) consideram o trabalho realizado na SEFAZ permite que *quase sempre* ou *algumas vezes* os trabalhadores conheçam pessoas semelhantes a eles. E ainda, 88,88% (32 participantes) dos participantes com mais de 20 anos de serviço consideram que a frequência da questão 1 como *sempre*, *quase sempre* ou *algumas vezes*.

#### 4.2.5 Cruzamento da questão 2 com a categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes

Questão 2 - ... permite que sejam estabelecidos contatos fora do ambiente familiar

**Quadro 29 – Categoria/sexo/tempo de serviço X questão 2**

<b>2</b> Categoria	sempre	Quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	Total	
Referência 3	7	3	3	2	2	2	0	17	12,78%
Referência 2	17	12	19	3	1	3	0	55	41,35%
Referência 1	13	9	7	5	1	1	1	37	27,81%
Inspetor Fiscal	2	2	0	2	0	0	0	6	4,51%
Não resposta	10	2	4	0	1	1	0	18	13,53%
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>28</b>	<b>33</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>
	<b>36,84%</b>	<b>21,05%</b>	<b>24,82%</b>	<b>9,02%</b>	<b>2,26%</b>	<b>5,26%</b>	<b>0,75%</b>		
<b>2</b> Sexo	sempre	Quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	Total	
Masculino	33	20	20	11	2	5	1	92	69,17%
Feminino	15	8	11	1	1	2	0	38	28,58%
Não resposta	1	0	2	0	0	0	0	3	2,25%
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>28</b>	<b>33</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>
	<b>36,84%</b>	<b>21,05%</b>	<b>24,82%</b>	<b>9,02%</b>	<b>2,26%</b>	<b>5,26%</b>	<b>0,75%</b>		
<b>2</b> TS	sempre	Quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	Total	
De 0 até 5 anos	0	0	1	0	0	0	0	1	0,75%
de 6 até 10 anos	15	11	14	5	0	1	0	46	34,58%
de 11 até 15 anos	8	3	4	0	1	2	0	18	13,53%
de 16 até 20 anos	13	5	6	2	1	2	0	29	21,80%
mais de 20 anos	12	9	6	5	1	2	1	36	27,06%
Não resposta	1	0	2	0	0	0	0	3	2,26%
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>28</b>	<b>33</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>
	<b>36,84%</b>	<b>21,05%</b>	<b>24,82%</b>	<b>9,02%</b>	<b>2,26%</b>	<b>5,26%</b>	<b>0,75%</b>		

Fonte: Dados primários

Dos 36,84% dos participantes que consideram como *sempre* a ocorrência da questão 2 mais de 50% estão na *referência 1* e *referência 2*. A maioria dos participantes tanto do sexo *masculino* como *feminino* consideram que *sempre* o trabalho desenvolvido na SEFAZ permite que sejam estabelecidos contatos fora do ambiente familiar.

Pode-se destacar que a ênfase desta questão às alternativas *sempre*, *quase sempre* e *algumas vezes* reporta-se aos participantes da *referência 2*, como na questão anterior (questão 1). O pesquisador salienta que este grupo (*referência 2*) é o que mais participa da associação. A associação é pouco freqüentada pelos fiscais das demais categorias.

Outro dados a ser salientado é que 79,35% (73 participantes) dos participantes do sexo masculino consideram que o trabalho realizado na SEFAZ *sempre*, *quase sempre* ou *algumas vezes* permite que sejam estabelecidos contatos fora do ambiente familiar. Esse percentual referente ao sexo feminino é de 89,47% (34 participantes).

Cabe destacar também que 55,55% (10 participantes) que responderam que *sempre* o trabalho realizado na SEFAZ permite que sejam estabelecidos contatos fora do ambiente familiar não responderam qual a sua referência.

#### 4.2.6 Cruzamento da questão 3 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes

##### Questão 3 - ...contribui para a sua estabilidade emocional

Quadro 30 – Categoria/sexo/tempo de serviço X questão 3

<b>Categoria</b> <sup>3</sup>	sempre	Quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	Total	
Referência 3	5	3	3	4	0	1	1	17	12,78%
Referência 2	9	22	15	3	4	0	2	55	41,35%
Referência 1	11	13	3	8	1	1	0	37	27,81%
Inspetor Fiscal	2	2	1	0	0	1	0	6	4,51%
Não resposta	6	2	4	2	3	1	0	18	13,53%
<b>Total</b>	<b>33</b> 24,81%	<b>42</b> 31,57%	<b>26</b> 19,54	<b>17</b> 12,79%	<b>8</b> 6,02%	<b>4</b> 3,01%	<b>3</b> 2,25%	<b>133</b>	<b>100%</b>
<b>Sexo</b> <sup>3</sup>	sempre	quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	Total	
Masculino	25	28	16	10	6	4	3	92	69,17%
Feminino	6	14	10	6	2	0	0	38	28,58%
Não resposta	2	0	0	1	0	0	0	3	2,25%
<b>Total</b>	<b>33</b> 24,81%	<b>42</b> 31,57%	<b>26</b> 19,54	<b>17</b> 12,79%	<b>8</b> 6,02%	<b>4</b> 3,01%	<b>3</b> 2,25%	<b>133</b>	<b>100%</b>
<b>TS</b> <sup>3</sup>	sempre	quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	Total	
de 0 até 5 anos	1	0	0	0	0	0	0	1	0,75%
de 6 até 10 anos	7	14	16	3	5	0	1	46	34,58%
de 11 até 15 anos	4	7	0	1	3	2	1	18	13,53%
de 16 até 20 anos	11	9	5	4	0	0	0	29	21,80%
mais de 20 anos	8	12	5	8	0	2	1	36	27,06%
Não resposta	2	0	0	1	0	0	0	3	2,26%
<b>Total</b>	<b>33</b> 24,81%	<b>42</b> 31,57%	<b>26</b> 19,54	<b>17</b> 12,79%	<b>8</b> 6,02%	<b>4</b> 3,01%	<b>3</b> 2,25%	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados primários



Observando-se o quadro 30 evidencia-se que 22 dos participantes fazem parte da *referência 2* e consideram que *quase sempre* o trabalho realizado na SEFAZ contribui para a estabilidade emocional de seus trabalhadores. A maioria dos participantes tanto do sexo feminino quanto do sexo masculino também consideram que *quase sempre* há a incidência desse fato.

Os dados evidenciados no quadro 30 reforçam os dados já destacados anteriormente. Dos participantes com tempo de serviço entre 6 a 10 anos, 65,22% (30 participantes) consideram que o trabalho realizado na SEFAZ *quase sempre* ou *algumas vezes* contribui para a estabilidade emocional dos trabalhadores. O mesmo ocorre com os participantes do *referência 2*, com um percentual de 67,27% (37 participantes).

4.2.7 Cruzamento da questão 4 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes

Questão 4 - ... permite que sejam feitas novas amizades

Quadro 31 – Categoria/sexo/tempo de serviço X questão 4

<div>4</div> <div>Categoria</div>	sempre	Quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	Total	
Referência 3	5	3	5	3	0	1	0	17	12,78%
Referência 2	11	19	17	5	1	0	2	55	41,35%
Referência 1	8	10	9	4	2	1	3	37	27,81%
Inspetor Fiscal	2	3	0	1	0	0	0	6	4,51%
Não resposta	6	3	7	0	0	1	1	18	13,53%
Total	32	38	38	13	3	3	6	133	
	24,06%	28,57%	28,57%	9,78%	2,26%	2,26%	4,51%		100%

<div>4</div> <div>Sexo</div>	sempre	Quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	Total	
Masculino	20	28	24	11	3	3	3	92	69,17%
Feminino	11	10	12	2	0	0	3	38	28,58%
Não resposta	1	0	2	0	0	0	0	3	2,25%
Total	32	38	38	13	3	3	6	133	
	24,06%	28,57%	28,57%	9,78%	2,26%	2,26%	4,51%		100%

<div>4</div> <div>TS</div>	sempre	Quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	Total	
De 0 até 5 anos	0	1	0	0	0	0	0	1	0,75%
de 6 até 10 anos	8	13	17	7	1	0	0	46	34,58%
de 11 até 15 anos	4	5	6	2	0	1	0	18	13,53%
de 16 até 20 anos	10	6	6	1	2	1	3	29	21,80%
mais de 20 anos	9	13	7	3	0	1	3	36	27,06%
Não resposta	1	0	2	0	0	0	0	3	2,26%
Total	32	38	38	13	3	3	6	133	
	24,06%	28,57%	28,57%	9,78%	2,26%	2,26%	4,51%		100%

Fonte: Dados primários

No quadro 31 observa-se que a maioria dos participantes do sexo *masculino* consideram a ocorrência da questão 4 como *sempre* ou *quase sempre*. O mesmo ocorre

com os participantes do sexo feminino. Já a maioria dos participantes com *tempo de serviço* de 6 a 10 anos consideram a ocorrência da questão como *algumas vezes*.

Pode-se destacar, de acordo com as informações apresentadas no quadro 31, que os participantes com tempo de serviço de 6 a 10 anos fazem parte da *referência 2*, pois 66,50% dos participantes (19 participantes) que responderam a alternativa *quase sempre* e 59,50% (17 participantes) dos que responderam *algumas vezes* fazem parte da *referência 2*. E ainda, 45,50% dos participantes (13 participantes) que responderam *quase sempre* e 59,50% (17 participantes) dos que responderam *algumas vezes* têm de 6 a 10 anos de tempo de serviço.

#### 4.2.8 Cruzamento da questão 5 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes

Questão 5 - Seu trabalho oportuniza participar de encontros e/ou atividades extras ao horário normal do expediente

Quadro 32 – Categoria/sexo/tempo de serviço X questão 5

<b>Categoria</b> \ <b>5</b>	sempre	Quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	<b>Total</b>	
Referência 3	4	5	5	1	0	1	1	17	12,78%
Referência 2	8	15	23	8	1	0	0	55	41,35%
Referência 1	6	9	13	1	7	1	0	37	27,81%
Inspetor Fiscal	1	2	1	1	0	1	0	6	4,51%
Não resposta	3	4	6	1	2	2	0	18	13,53%
<b>Total</b>	<b>22</b> 16,54%	<b>35</b> 26,32%	<b>48</b> 36,09%	<b>12</b> 9,02%	<b>10</b> 7,52%	<b>5</b> 3,75%	<b>1</b> 0,75%	<b>133</b>	<b>100%</b>

<b>Sexo</b> \ <b>5</b>	sempre	quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	<b>Total</b>	
Masculino	16	22	33	7	8	5	1	92	69,71%
Feminino	5	13	14	4	2	0	0	38	28,58%
Não resposta	1	0	1	1	0	0	0	3	2,25%
<b>Total</b>	<b>22</b> 16,54%	<b>35</b> 26,32%	<b>48</b> 36,09%	<b>12</b> 9,02%	<b>10</b> 7,52%	<b>5</b> 3,75%	<b>1</b> 0,75%	<b>133</b>	<b>100%</b>

<b>TS</b> \ <b>5</b>	sempre	quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	<b>Total</b>	
de 0 até 5 anos	0	0	1	0	0	0	0	1	0,75%
de 6 até 10 anos	5	14	21	4	2	0	0	46	34,58%
de 11 até 15 anos	2	6	4	3	2	1	0	18	13,53%
de 16 até 20 anos	6	6	12	2	2	1	0	29	21,80%
mais de 20 anos	8	9	9	2	4	3	1	36	27,06%
Não resposta	1	0	1	1	0	0	0	3	2,26%
<b>Total</b>	<b>22</b> 16,54%	<b>35</b> 26,32%	<b>48</b> 36,09%	<b>12</b> 9,02%	<b>10</b> 7,52%	<b>5</b> 3,75%	<b>1</b> 0,75%	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados primários

Com relação à questão 5 a maioria dos participantes consideram a incidência desse fato como *algumas vezes* (36,09%), destes a maioria encontra-se com tempo de serviço entre 6 a 10 anos e entre as *referências 1 e 2*.

Os dados do quadro 32 reforçam os já destacados neste trabalho, ou seja, a maior frequência das alternativas *quase sempre* e *algumas vezes* reportam-se a *referência 2* e aos participantes com tempo de serviço entre 6 a 10 anos.

#### 4.2.9 Cruzamento da questão 6 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes

Questão 6 - ...oportuniza que você seja útil à sociedade

Quadro 33 – Categoria/sexo/tempo de serviço X questão 6

6	sempre	quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	Total	
<b>Categoria</b>									
Referência 3	8	6	2	0	0	1	0	17	12,78%
Referência 2	35	14	3	1	1	0	1	55	41,35%
Referência 1	22	8	3	1	2	1	0	37	27,81%
Inspetor Fiscal	3	3	0	0	0	0	0	6	4,51%
Não resposta	8	5	2	2	0	1	0	18	13,53%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>36</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>
	57,14%	27,06%	7,51%	3,02%	2,25%	2,25%	0,75%		
<b>Sexo</b>									
Masculino	56	22	5	3	2	3	1	92	69,71%
Feminino	19	13	5	0	1	0	0	38	28,58%
Não resposta	1	1	0	1	0	0	0	3	2,25%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>36</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>
	57,14%	27,06%	7,51%	3,02%	2,25%	2,25%	0,75%		
<b>TS</b>									
de 0 até 5 anos	0	1	0	0	0	0	0	1	0,75%
de 6 até 10 anos	29	11	4	1	1	0	0	46	34,58%
de 11 até 15 anos	10	6	1	0	0	1	0	18	13,53%
de 16 até 20 anos	16	6	4	1	2	0	0	29	21,80%
mais de 20 anos	20	11	1	1	0	2	1	36	27,06%
Não resposta	1	1	0	1	0	0	0	3	2,26%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>36</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>
	57,14%	27,06%	7,51%	3,02%	2,25%	2,25%	0,75%		

Fonte: Dados primários

A maioria dos participantes consideram que *sempre* o trabalho realizado na SEFAZ oportuniza aos trabalhadores serem úteis à sociedade.

Alguns dos dados evidentes no quadro 33 é que 46,05% dos participantes (35 participantes) que consideram que o trabalho realizado na SEFAZ *sempre* oportuniza que os trabalhadores sejam úteis à sociedade fazem parte da *referência 2*. Dos participantes do sexo masculino, 60,87% (56 participantes) consideram como *sempre* a frequência desta questão na SEFAZ. Já 38,15% (29 participantes) com tempo de serviço entre 6 a 10 anos 26,33% (20 participantes) com mais de 20 anos de tempo de serviço, também consideram que *sempre* esse fato ocorre na SEFAZ.

#### 4.2.10 Cruzamento da questão 7 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes

Questão 7 - ...oferece oportunidade de crescimento pessoal

Quadro 34 – Categoria/sexo/tempo de serviço X questão 7

<b>Categoria</b> \ 7	sempre	quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	<b>Total</b>	
Referência 3	6	5	3	2	0	1	0	17	12,78%
Referência 2	24	18	10	1	1	0	1	55	41,35%
Referência 1	18	12	4	1	1	1	0	37	27,81%
Inspetor Fiscal	2	3	0	1	0	0	0	6	4,51%
Não resposta	5	5	4	2	0	1	1	18	13,53%
<b>Total</b>	<b>55</b> <b>41,35%</b>	<b>43</b> <b>32,33</b>	<b>21</b> <b>15,78</b>	<b>7</b> <b>5,26%</b>	<b>2</b> <b>1,51</b>	<b>3</b> <b>2,25%</b>	<b>2</b> <b>1,51%</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

<b>Sexo</b> \ 7	sempre	quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	<b>Total</b>	
Masculino	42	26	14	4	1	3	2	92	69,71%
Feminino	12	17	6	2	1	0	0	38	28,58%
Não resposta	1	0	1	1	0	0	0	3	2,25%
<b>Total</b>	<b>55</b> <b>41,35%</b>	<b>43</b> <b>32,33</b>	<b>21</b> <b>15,78</b>	<b>7</b> <b>5,26%</b>	<b>2</b> <b>1,51</b>	<b>3</b> <b>2,25%</b>	<b>2</b> <b>1,51%</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

<b>TS</b> \ 7	sempre	quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	<b>Total</b>	
de 0 até 5 anos	0	0	1	0	0	0	0	1	0,75%
de 6 até 10 anos	21	15	9	1	0	0	0	46	34,58%
de 11 até 15 anos	5	8	3	1	0	1	0	18	13,53%
de 16 até 20 anos	12	9	5	2	1	0	0	29	21,80%
mais de 20 anos	16	11	2	2	1	2	2	36	27,06%
Não resposta	1	0	1	1	0	0	0	3	2,26%
<b>Total</b>	<b>55</b> <b>41,35%</b>	<b>43</b> <b>32,33</b>	<b>21</b> <b>15,78</b>	<b>7</b> <b>5,26%</b>	<b>2</b> <b>1,51</b>	<b>3</b> <b>2,25%</b>	<b>2</b> <b>1,51%</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados primários

A maioria dos participantes consideram que *sempre* ou *quase sempre* o trabalho realizado na SEFAZ oferece oportunidades para os trabalhadores de crescimento pessoal. Nenhum participante do sexo feminino considerou esta questão como *nunca* incidente. As incidências das alternativas *nunca* e *não resposta* foram do sexo masculino (3 participantes consideraram *nunca* e 2 participantes não responderam).

O quadro 34 mostra que 76,36% dos participantes (42 participantes) da referência 2 consideram que *sempre* ou *quase sempre* o trabalho realizado na SEFAZ oferece oportunidade de crescimento profissional. E ainda, 78,26% dos participantes (36 participantes) que possuem entre 6 a 10 anos de serviço e 75% dos participantes (27 participantes) que possuem mais de 20 anos de serviço também consideram que a frequência desse fato é de *sempre* ou *quase sempre*.

4.2.11 Cruzamento da questão 8 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes

Questão 8 - ...oferece oportunidades de crescimento profissional

Quadro 35 – Categoria/sexo/tempo de serviço X questão 8

8		sempre	Quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	Total	
Categoria										
Referência 3	7	7	1	0	0	1	1	1	17	12,78%
Referência 2	25	17	6	3	1	1	2	55	41,35%	
Referência 1	17	10	5	1	2	1	1	37	27,81%	
Inspetor Fiscal	2	4	0	0	0	0	0	6	4,51%	
Não resposta	7	4	5	0	0	1	1	18	13,53%	
Total	58	42	17	4	3	4	5	133		
	43,61%	31,57%	12,78%	3,02%	2,25%	3,02%	3,75%		100%	

8		sempre	Quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	Total	
Sexo										
Masculino	46	24	11	2	2	3	4	92	69,71%	
Feminino	11	18	4	2	1	1	1	38	28,58%	
Não resposta	1	0	2	0	0	0	0	3	2,25%	
Total	58	42	17	4	3	4	5	133		
	43,61%	31,57%	12,78%	3,02%	2,25%	3,02%	3,75%		100%	

8		sempre	Quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	Total	
TS										
de 0 até 5 anos	0	0	1	0	0	0	0	1	0,75%	
de 6 até 10 anos	21	14	6	3	1	0	1	46	34,58%	
de 11 até 15 anos	7	6	4	0	0	1	0	18	13,53%	
de 16 até 20 anos	11	12	2	1	1	1	1	29	21,80%	
mais de 20 anos	18	10	2	0	1	2	3	36	27,06%	
Não resposta	1	0	2	0	0	0	0	3	2,26%	
Total	58	42	17	4	3	4	5	133		
	43,61%	31,57%	12,78%	3,02%	2,25%	3,02%	3,75%		100%	

Fonte: Dados primários

No quadro 35 evidencia-se que 50% dos participantes (46 participantes) do sexo masculino consideram que *sempre* o trabalho realizado na SEFAZ oferece oportunidades de crescimento profissional. Já esse percentual do sexo feminino é de 28,94% (11 participantes). Continua havendo maior incidência dos participantes da *referência 2* e com tempo de serviço entre 6 a 10 anos e com mais de 20 anos que consideram que *sempre* ou *quase sempre* o trabalho realizado na SEFAZ oferece oportunidade de crescimento profissional.

#### 4.2.12 Cruzamento da questão 9 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes

Questão 9 - ...lhe traz a sensação ou a satisfação de estar realizando algo especial ou desafiante

**Quadro 36 – Categoria/sexo/tempo de serviço X questão 9**

<b>Categoria</b> \ <b>9</b>	sempre	Quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	<b>Total</b>	
Referência 3	5	8	1	1	1	1	0	17	12,78%
Referência 2	14	28	7	3	3	0	0	55	41,35%
Referência 1	15	10	5	3	2	0	2	37	27,81%
Inspetor Fiscal	3	3	0	0	0	0	0	6	4,51%
Não resposta	4	5	6	1	0	1	1	18	13,53%
<b>Total</b>	41	54	19	8	6	2	3	133	100%
	30,82%	40,61%	14,28%	6,01%	4,51%	1,51%	2,25%		
<b>Sexo</b> \ <b>9</b>	sempre	Quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	<b>Total</b>	
Masculino	31	40	10	3	4	2	2	92	69,71%
Feminino	8	14	8	5	2	0	1	38	28,58%
Não resposta	2	0	1	0	0	0	0	3	2,25%
<b>Total</b>	41	54	19	8	6	2	3	133	100%
	30,82%	40,61%	14,28%	6,01%	4,51%	1,51%	2,25%		
<b>TS</b> \ <b>9</b>	sempre	Quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	<b>Total</b>	
de 0 até 5 anos	0	0	0	0	0	0	1	1	0,75%
de 6 até 10 anos	14	25	2	2	3	0	0	46	34,58%
de 11 até 15 anos	4	7	5	1	0	1	0	18	13,53%
de 16 até 20 anos	8	8	8	4	1	0	0	29	21,80%
mais de 20 anos	13	14	3	1	2	1	2	36	27,06%
Não resposta	2	0	1	0	0	0	0	3	2,26%
<b>Total</b>	41	54	19	8	6	2	3	133	100%
	30,82%	40,61%	14,28%	6,01%	4,51%	1,51%	2,25%		

Fonte: Dados primários

Observa-se no quadro 36 que 25,45% dos participantes (14 participantes) fazem parte da *referência 2* e consideram que *sempre* o trabalho realizado na SEFAZ traz aos trabalhadores a sensação ou a satisfação de estar realizando algo especial ou desafiante. E 50,91% (28 participantes) consideram que *quase sempre* isso ocorre na SEFAZ. Quanto aos participantes do sexo masculino, 33,70% (31 participantes) consideram que *sempre* e 42,34% (40 participantes) consideram que *quase sempre* o trabalho realizado na SEFAZ traz aos trabalhadores a sensação ou a satisfação de estar realizando algo especial ou desafiante. Quanto ao tempo de serviço, dos participantes com 6 a 10 anos de serviço 30,43% (14 participantes) consideram que *sempre* e 54,35% (25 participantes) consideram que *quase sempre*, e dos participantes com mais de 20 anos de serviço 36,11% (13 participantes) consideram que *sempre* e 38,88% (14 participantes)

consideram que *quase sempre* o trabalho realizado na SEFAZ traz aos trabalhadores a sensação ou a satisfação de estar realizando algo especial ou desafiante.

#### 4.2.13 Cruzamento da questão 10 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes

Questão 10 - ...viabiliza conquistar objetivos de vida (ideais)

Quadro 37 – Categoria/sexo/tempo de serviço X questão 10

<b>Categoria</b> \ <b>10</b>	sempre	Quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	<b>Total</b>	
Referência 3	6	6	2	1	1	1	0	17	12,78%
Referência 2	16	26	7	2	3	0	1	55	41,35%
Referência 1	16	9	5	2	2	2	1	37	27,81%
Inspetor Fiscal	1	4	1	0	0	0	0	6	4,51%
Não resposta	4	7	4	1	1	1	0	18	13,53%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>52</b>	<b>19</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>
	<b>32,33%</b>	<b>39,09%</b>	<b>14,28%</b>	<b>4,51%</b>	<b>5,26%</b>	<b>3,02%</b>	<b>1,51%</b>		
<b>Sexo</b> \ <b>10</b>	sempre	Quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	<b>Total</b>	
Masculino	34	36	9	5	2	4	2	92	69,71%
Feminino	9	15	8	1	5	0	0	38	28,58%
Não resposta	0	1	2	0	0	0	0	3	2,25%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>52</b>	<b>19</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>
	<b>32,33%</b>	<b>39,09%</b>	<b>14,28%</b>	<b>4,51%</b>	<b>5,26%</b>	<b>3,02%</b>	<b>1,51%</b>		
<b>TS</b> \ <b>10</b>	sempre	Quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta		
de 0 até 5 anos	0	1	0	0	0	0	0	1	0,75%
de 6 até 10 anos	12	21	9	2	2	0	0	46	34,58%
de 11 até 15 anos	5	8	1	1	1	1	1	18	13,53%
de 16 até 20 anos	10	9	3	2	4	1	0	29	21,80%
mais de 20 anos	16	12	4	1	0	2	1	36	27,06%
Não resposta	0	1	2	0	0	0	0	3	2,26%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>52</b>	<b>19</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>
	<b>32,33%</b>	<b>39,09%</b>	<b>14,28%</b>	<b>4,51%</b>	<b>5,26%</b>	<b>3,02%</b>	<b>1,51%</b>		

Fonte: Dados primários

Com relação ao quadro 37, observa-se que 73,36% dos participantes da *referência 2* (42 participantes) consideram que *sempre* ou *quase sempre* o trabalho realizado na SEFAZ viabiliza conquistar objetivos de vida (ideais). Outros 76,08% dos participantes (70 participantes) do sexo masculino também concordam que *sempre* ou *quase sempre* esse fato ocorre na SEFAZ. Quanto ao tempo de serviço, 71,73% dos participantes (33 participantes) com tempo de serviço entre 6 a 10 anos consideram que *sempre* ou *quase sempre* o trabalho realizado na SEFAZ viabiliza tal situação e 77,77% dos participantes (28 participantes) consideram o mesmo.



#### 4.2.14 Cruzamento da questão 11 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes

Questão 11 - ...viabiliza obter o que quer

Quadro 38 – Categoria/sexo/tempo de serviço X questão 11

<b>11</b> Categoria	sempre	Quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	Total	
Referência 3	1	9	4	1	1	1	0	17	12,78%
Referência 2	10	21	17	3	2	0	2	55	41,35%
Referência 1	12	12	7	2	1	3	0	37	27,81%
Inspetor Fiscal	1	2	2	0	1	0	0	6	4,51%
Não resposta	4	5	5	3	0	1	0	18	13,53%
<b>Total</b>	28	49	35	9	5	5	2	133	100%
	21,05%	36,84%	26,31%	6,77%	3,75%	3,75%	1,51%		
<b>11</b> Sexo	sempre	Quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	Total	
Masculino	17	34	26	7	2	4	2	92	69,71%
Feminino	9	15	8	2	3	1	0	38	28,58%
Não resposta	2	0	1	0	0	0	0	3	2,25%
<b>Total</b>	28	49	35	9	5	5	2	133	100%
	21,05%	36,84%	26,31%	6,77%	3,75%	3,75%	1,51%		
<b>11</b> TS	sempre	Quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	Total	
de 0 até 5 anos	0	0	0	1	0	0	0	1	0,75%
de 6 até 10 anos	8	19	15	4	0	0	0	46	34,58%
de 11 até 15 anos	5	7	4	1	0	1	0	18	13,53%
de 16 até 20 anos	4	12	6	1	3	2	1	29	21,80%
mais de 20 anos	9	11	9	2	2	2	1	36	27,06%
Não resposta	2	0	1	0	0	0	0	3	2,26%
<b>Total</b>	28	49	35	9	5	5	2	133	100%
	21,05%	36,84%	26,31%	6,77%	3,75%	3,75%	1,51%		

Fonte: Dados primários

No quadro 38 observa-se que houve um deslocamento das maiores frequências das alternativas *sempre* e *quase sempre* para *quase sempre* e *algumas vezes*. Ou melhor, 38,18% dos participantes (21 participantes) consideram que *quase sempre* o trabalho realizado na SEFAZ viabiliza obter o que os trabalhadores querem e 30,90% (17 participantes) consideram que *algumas vezes* esse fato ocorre. Somente 18,18% (10 participantes) consideram que *sempre* o trabalho realizado na SEFAZ viabiliza aos trabalhadores obterem o que querem.

Quanto ao sexo, 36,95% dos participantes do sexo masculino (34 participantes) consideram que *quase sempre* o trabalho realizado na SEFAZ viabiliza obter o que os trabalhadores querem e 28,26% dos participantes do sexo masculino (26 participantes) consideram que *algumas vezes* esse fato ocorre. O mesmo ocorreu quanto ao tempo de serviço, ou seja, as alternativas com pontuação mais altas foram *quase sempre* e *algumas vezes*.

#### 4.2.15 Cruzamento da questão 12 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes

Questão 12 - .. lhe dá perspectivas de realizações futuras

Quadro 39 – Categoria/sexo/tempo de serviço X questão 12

12 Categoria	Sempre	quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	Total	
Referência 3	4	7	3	1	1	1	0	17	12,78%
Referência 2	15	21	13	2	2	0	2	55	41,35%
Referência 1	12	15	2	3	1	3	1	37	27,81%
Inspetor Fiscal	1	4	0	1	0	0	0	6	4,51%
Não resposta	3	7	5	0	1	1	1	18	13,53%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>54</b>	<b>23</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>
	<b>26,31%</b>	<b>40,60%</b>	<b>17,29%</b>	<b>5,27%</b>	<b>3,75%</b>	<b>3,75%</b>	<b>3,01%</b>		
12 Sexo	Sempre	quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	Total	
Masculino	23	40	14	5	2	4	4	92	69,71%
Feminino	11	13	8	2	3	1	0	38	28,58%
Não resposta	1	1	1	0	0	0	0	3	2,25%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>54</b>	<b>23</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>
	<b>26,31%</b>	<b>40,60%</b>	<b>17,29%</b>	<b>5,27%</b>	<b>3,75%</b>	<b>3,75%</b>	<b>3,01%</b>		
12 TS	Sempre	quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	Total	
de 0 até 5 anos	0	1	0	0	0	0	0	1	0,75%
de 6 até 10 anos	13	19	10	2	1	0	1	46	34,58%
de 11 até 15 anos	5	7	4	1	0	1	0	18	13,53%
de 16 até 20 anos	6	8	5	3	3	2	2	29	21,80%
mais de 20 anos	10	18	3	1	1	2	1	36	27,06%
Não resposta	1	1	1	0	0	0	0	3	2,26%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>54</b>	<b>23</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>
	<b>26,31%</b>	<b>40,60%</b>	<b>17,29%</b>	<b>5,27%</b>	<b>3,75%</b>	<b>3,75%</b>	<b>3,01%</b>		

Fonte: Dados primários

No quadro 39 evidencia-se que 27,27% dos participantes (15 participantes) da *referência 2* consideram que *sempre* o trabalho realizado na SEFAZ dá aos trabalhadores perspectivas de realizações futuras, 38,18% (21 participantes) consideram que *quase sempre* esse fato ocorre na SEFAZ, e 23,63% (13 participantes) consideram que *algumas vezes*.

Quanto aos participantes do sexo masculino, 83,69% (77 participantes) consideram que *sempre*, *quase sempre* ou *algumas vezes* o trabalho realizado na SEFAZ dá aos trabalhadores perspectivas de realizações futuras. Esse percentual do sexo feminino é de 84,21% (32 participantes).

Já em relação ao tempo de serviço, 69,56% (32 participantes) com tempo de serviço entre 6 a 10 anos consideram que *sempre* ou *quase sempre* o trabalho realizado na SEFAZ dá aos trabalhadores perspectivas de realizações futuras. E, 77,77% (28 participantes) com mais de 20 anos de tempo de serviço também consideram o mesmo.

4.2.16 Cruzamento da questão 13 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes

Questão 13 - ... há reconhecimento das Chefias quanto à sua competência profissional

Quadro 40 – Categoria/sexo/tempo de serviço X questão 13

13 Categoria	sempre	Quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	Total	
Referência 3	0	4	4	3	3	2	1	17	12,78%
Referência 2	6	19	16	7	5	1	1	55	41,35%
Referência 1	8	11	8	7	3	0	0	37	27,81%
Inspetor Fiscal	2	1	1	2	0	0	0	6	4,51%
Não resposta	2	5	4	4	0	0	3	18	13,53%
Total	18	40	33	23	11	3	5	133	100%
	13,53%	30,07%	24,81%	17,29%	8,28%	2,25%	3,75%		

13 Sexo	sempre	Quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	Total	
Masculino	14	29	21	14	8	2	4	92	69,71%
Feminino	3	9	12	9	3	1	1	38	28,58%
Não resposta	1	2	0	0	0	0	0	3	2,25%
Total	18	40	33	23	11	3	5	133	100%
	13,53%	30,07%	24,81%	17,29%	8,28%	2,25%	3,75%		

13 TS	sempre	Quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	Total	
de 0 até 5 anos	0	1	0	0	0	0	0	1	0,75%
de 6 até 10 anos	7	14	13	5	5	1	1	46	34,58%
de 11 até 15 anos	2	4	8	2	1	0	1	18	13,53%
de 16 até 20 anos	1	7	7	7	4	0	3	29	21,80%
mais de 20 anos	7	12	5	9	1	2	0	36	27,06%
Não resposta	1	2	0	0	0	0	0	3	2,26%
Total	18	40	33	23	11	3	5	133	100%
	13,53%	30,07%	24,81%	17,29%	8,28%	2,25%	3,75%		

Fonte: Dados primários

No quadro 40 observa-se que os participantes que fazem parte da *referência 2* deslocaram suas opiniões para as alternativas *quase sempre* e *algumas vezes*, ou melhor, 34,54% dos participantes (19 participantes) da *referência 2* consideram que *quase sempre* há o reconhecimento das chefias quanto à competência profissional dos trabalhadores da SEFAZ, para 29,09% (16 participantes) isso ocorre *algumas vezes*. E para apenas 10,90% (6 participantes) esse fato ocorre *sempre* na SEFAZ.

Quanto aos participantes do sexo feminino cabe ressaltar que 31,57% (12 participantes) consideram que somente *algumas vezes* há na SEFAZ o reconhecimento das chefias quanto à competência profissional de seus trabalhadores. Pode-se considerar esse ocorrência devido ao fato de que não há na SEFAZ nenhuma mulher exercendo cargo de chefia, por isso um maior número de queixas dos participantes do sexo feminino.

As faixas referentes ao tempo de serviço que mais se queixam com relação à falta de *feedback* são as de 11 a 15 anos e de 16 a 20 anos, que correspondem à *referência* 3.

#### 4.2.17 Cruzamento da questão 14 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes

Questão 14 - ... utiliza, em profundidade, sua formação de nível superior

Quadro 41 – Categoria/sexo/tempo de serviço X questão 14

<b>Categoria</b> \ <b>14</b>	sempre	Quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	<b>Total</b>	
Referência 3	4	4	2	4	1	2	0	17	12,78%
Referência 2	12	15	11	8	6	1	2	55	41,35%
Referência 1	12	12	7	3	3	0	0	37	27,81%
Inspetor Fiscal	2	2	2	0	0	0	0	6	4,51%
Não resposta	5	2	6	2	2	1	0	18	13,53%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>28</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>
	<b>26,31%</b>	<b>26,31%</b>	<b>21,05%</b>	<b>12,78%</b>	<b>9,02%</b>	<b>3,02%</b>	<b>1,51%</b>		
<b>Sexo</b> \ <b>14</b>	sempre	Quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	<b>Total</b>	
Masculino	24	31	19	8	6	3	1	92	69,71%
Feminino	9	4	9	9	5	1	1	38	28,58%
Não resposta	2	0	0	0	1	0	0	3	2,25%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>28</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>
	<b>26,31%</b>	<b>26,31%</b>	<b>21,05%</b>	<b>12,78%</b>	<b>9,02%</b>	<b>3,02%</b>	<b>1,51%</b>		
<b>TS</b> \ <b>14</b>	sempre	Quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	<b>Total</b>	
de 0 até 5 anos	1	0	0	0	0	0	0	1	0,75%
de 6 até 10 anos	9	16	13	2	4	2	0	46	34,58%
de 11 até 15 anos	2	4	6	3	2	1	0	18	13,53%
de 16 até 20 anos	10	3	3	9	3	0	1	29	21,80%
mais de 20 anos	11	12	6	3	2	1	1	36	27,06%
Não resposta	2	0	0	0	1	0	0	3	2,26%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>28</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>
	<b>26,31%</b>	<b>26,31%</b>	<b>21,05%</b>	<b>12,78%</b>	<b>9,02%</b>	<b>3,02%</b>	<b>1,51%</b>		

Fonte: Dados primários

No quadro 41 observa-se que 49,09% dos participantes da *referência* 2 (27 participantes) consideram que *sempre* ou *quase sempre* o trabalho realizado na SEFAZ utiliza, em profundidade, a formação de nível superior dos trabalhadores. E 64,86% dos participantes da *referência* 1 (24 participantes) consideram que *sempre* ou *quase sempre* esse fato ocorre na SEFAZ.

Os que mais utilizam seu conhecimento de nível superior na SEFAZ são os participantes que fazem parte da *referência* 1 e 2 e os que possuem tempo de serviço entre 6 a 10 anos ou mais de 20 anos.

Um dado a destacar é que 47,37% dos participantes do sexo feminino (18 participantes) consideram que *algumas vezes* ou *poucas vezes* o trabalho realizado na SEFAZ utiliza, em profundidade, a formação de nível superior dos trabalhadores. Essa queixa feminina corrobora os dados evidenciados no quadro 40.

#### 4.2.18 Cruzamento da questão 15 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes

Questão 15 - ...permite contato com outras pessoas que você julga importantes para a comunidade

**Quadro 42 – Categoria/sexo/tempo de serviço X questão 15**

<b>15</b> <b>Categoria</b>	sempre	Quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	<b>Total</b>	
Referência 3	2	9	3	0	2	1	0	17	12,78%
Referência 2	6	23	19	4	3	0	0	55	41,35%
Referência 1	11	5	10	10	1	0	0	37	27,81%
Inspetor Fiscal	2	3	0	0	1	0	0	6	4,51%
Não resposta	3	4	8	1	1	1	0	18	13,53%
<b>Total</b>	<b>24</b> 18,04%	<b>44</b> 33,08%	<b>40</b> 30,07%	<b>15</b> 11,28%	<b>8</b> 6,02%	<b>2</b> 1,51%	<b>0</b> 0%	<b>133</b>	<b>100%</b>

<b>15</b> <b>Sexo</b>	sempre	quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	<b>Total</b>	
Masculino	19	27	27	11	6	2	0	92	69,71%
Feminino	4	16	12	4	2	0	0	38	28,58%
Não resposta	1	1	1	0	0	0	0	3	2,25%
<b>Total</b>	<b>24</b> 18,04%	<b>44</b> 33,08%	<b>40</b> 30,07%	<b>15</b> 11,28%	<b>8</b> 6,02%	<b>2</b> 1,51%	<b>0</b> 0%	<b>133</b>	<b>100%</b>

<b>15</b> <b>TS</b>	sempre	quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	<b>Total</b>	
de 0 até 5 anos	0	1	0	0	0	0	0	1	0,75%
de 6 até 10 anos	4	13	22	4	3	0	0	46	34,58%
de 11 até 15 anos	2	7	5	1	2	1	0	18	13,53%
de 16 até 20 anos	8	6	7	6	2	0	0	29	21,80%
mais de 20 anos	9	16	5	4	1	1	0	36	27,06%
Não resposta	1	1	1	0	0	0	0	3	2,26%
<b>Total</b>	<b>24</b> 18,04%	<b>44</b> 33,08%	<b>40</b> 30,07%	<b>15</b> 11,28%	<b>8</b> 6,02%	<b>2</b> 1,51%	<b>0</b> 0%	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados primários

De acordo com o quadro 42 pode-se evidenciar que 76,36% dos participantes da *referência 2* (42 participantes) consideram que *quase sempre* ou *algumas vezes* o trabalho realizado na SEFAZ permite aos trabalhadores o contato com outras pessoas que eles julgam importantes para a comunidade. Somente 10,91% (6 participantes) consideram que *sempre* ocorre esse fato.

Para 8,69% dos participantes com tempo de serviço entre 6 a 10 anos (4 participantes) o trabalho realizado na SEFAZ *sempre* permite aos trabalhadores o contato

com outras pessoas importantes na comunidade. Para 28,26% (13 participantes) esse fato ocorre *quase sempre* e para 47,82% (22 participantes) ocorre apenas *algumas vezes*.

#### 4.2.19 Cruzamento da questão 16 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes

Questão 16 - ...permite que exerça liderança no cargo ou função

Quadro 43 – Categoria/sexo/tempo de serviço X questão 16

<b>Categoria</b> \ <b>16</b>	sempre	quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	<b>Total</b>	
Referência 3	2	5	7	7	1	1	0	17	12,78%
Referência 2	7	14	14	14	9	5	1	55	41,35%
Referência 1	7	13	8	8	4	5	0	37	27,81%
Inspetor Fiscal	2	2	2	2	0	0	0	6	4,51%
Não resposta	0	3	3	6	3	1	3	18	13,53%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>133</b>	
	<b>13,53%</b>	<b>27,82%</b>	<b>27,82%</b>	<b>12,78%</b>	<b>9,02%</b>	<b>6,01%</b>	<b>3,01%</b>		<b>100%</b>

<b>Sexo</b> \ <b>16</b>	sempre	quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	<b>Total</b>	
Masculino	15	27	23	11	7	6	3	92	69,71%
Feminino	3	9	13	5	5	2	1	38	28,58%
Não resposta	0	1	1	1	0	0	0	3	2,25%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>133</b>	
	<b>13,53%</b>	<b>27,82%</b>	<b>27,82%</b>	<b>12,78%</b>	<b>9,02%</b>	<b>6,01%</b>	<b>3,01%</b>		<b>100%</b>

<b>TS</b> \ <b>16</b>	sempre	quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	<b>Total</b>	
de 0 até 5 anos	0	0	0	0	0	0	1	1	0,75%
de 6 até 10 anos	3	13	17	4	5	4	0	46	34,58%
de 11 até 15 anos	4	4	6	0	2	2	0	18	13,53%
de 16 até 20 anos	4	6	6	7	4	0	2	29	21,80%
mais de 20 anos	7	13	7	5	1	2	1	36	27,06%
Não resposta	0	1	1	1	0	0	0	3	2,26%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>133</b>	
	<b>13,53%</b>	<b>27,82%</b>	<b>27,82%</b>	<b>12,78%</b>	<b>9,02%</b>	<b>6,01%</b>	<b>3,01%</b>		<b>100%</b>

Fonte: Dados primários

No quadro 43 observa-se que 16,30% dos participantes do sexo masculino (15 participantes) consideram que sempre o trabalho realizado na SEFAZ permite que aos trabalhadores exercerem liderança no cargo ou função. Já 7,89% dos participantes do sexo feminino (3 participantes) corroboram com a alternativa sempre. A maioria dos participantes do sexo feminino consideram que algumas vezes esse fato ocorre na SEFAZ (34,21% - 13 participantes).

4.2.20 Cruzamento da questão 17 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes

Questão 17 - ... às vezes torna-se necessário que sejam tomadas decisões que afetam outras pessoas

Quadro 44 – Categoria/sexo/tempo de serviço X questão 17

<div>17</div> <div>Categoria</div>	sempre	quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	Total	
Referência 3	5	5	4	1	1	1	0	17	12,78%
Referência 2	9	17	22	5	1	1	0	55	41,35%
Referência 1	5	15	10	2	3	2	0	37	27,81%
Inspetor Fiscal	2	1	3	3	0	0	0	6	4,51%
Não resposta	4	6	5	1	0	2	0	18	13,53%
Total	25	44	44	9	5	6	0	133	100%
	18,79%	30,08%	30,08%	6,76%	3,75%	4,52%	0%		

<div>17</div> <div>Sexo</div>	sempre	quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	Total	
Masculino	19	29	30	5	3	6	19	92	69,71%
Feminino	5	13	14	4	2	0	5	38	28,58%
Não resposta	1	2	0	0	0	0	1	3	2,25%
Total	25	44	44	9	5	6	25	133	100%
	18,79%	30,08%	30,08%	6,76%	3,75%	4,52%	0%		

<div>17</div> <div>TS</div>	sempre	quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	Total	
de 0 até 5 anos	0	1	0	0	0	0	0	1	0,75%
de 6 até 10 anos	7	14	19	4	1	1	0	46	34,58%
de 11 até 15 anos	7	3	7	0	0	1	0	18	13,53%
de 16 até 20 anos	5	9	9	3	2	1	0	29	21,80%
mais de 20 anos	5	15	9	2	2	3	0	36	27,06%
Não resposta	1	2	0	0	0	0	0	3	2,26%
Total	25	44	44	9	5	6	0	133	100%
	18,79%	30,08%	30,08%	6,76%	3,75%	4,52%	0%		

Fonte: Dados primários

No quadro 44 pode-se observar que 40% dos participantes da referência 2 (22 participantes) consideram que algumas vezes no trabalho realizado na SEFAZ é necessário que sejam tomadas decisões que afetem outras pessoas. Já para 40,54% dos participantes da referência 1 (15 participantes) esse fato ocorre quase sempre.

Quanto aos participantes do sexo masculino, 20,65% (19 participantes) consideram que sempre é necessário tomar decisões que afetam outras pessoas. No entanto, 13,16% (5 participantes) dos participantes do sexo feminino consideram o mesmo. A maioria dos participantes do sexo feminino (36,84% - 14 participantes) consideram que algumas vezes esse fato ocorre no trabalho executado na SEFAZ. O que reforça o já salientado pelo pesquisador anteriormente, ou seja, que as mulheres não exercem cargos de chefias e, portanto, também não tomam decisões que afetam outras pessoas.



#### 4.2.21 Cruzamento da questão 18 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes

Questão 18 - ...permite com facilidade atingir seus objetivos pessoais

**Quadro 45 – Categoria/sexo/tempo de serviço X questão 18**

<b>18</b>	sempre	quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	<b>Total</b>	
<b>Categoria</b>									
Referência 3	1	6	2	5	1	1	1	17	12,78%
Referência 2	1	21	20	4	2	1	1	55	41,35%
Referência 1	6	15	10	0	0	3	0	37	27,81%
Inspetor Fiscal	9	2	1	1	0	0	1	6	4,51%
Não resposta	1	1	9	2	0	1	4	18	13,53%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>45</b>	<b>42</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>
	13,53%	33,83%	31,57%	9,02%	2,25%	4,52%	5,26%		
<b>18</b>	sempre	quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	<b>Total</b>	
<b>Sexo</b>									
Masculino	13	35	27	8	0	5	4	92	69,71%
Feminino	5	10	13	3	3	1	3	38	28,58%
Não resposta	0	0	2	1	0	0	0	3	2,25%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>45</b>	<b>42</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>
	13,53%	33,83%	31,57%	9,02%	2,25%	4,52%	5,26%		
<b>18</b>	sempre	quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	<b>Total</b>	
<b>TS</b>									
de 0 até 5 anos	0	0	0	0	0	0	1	1	0,75%
de 6 até 10 anos	3	19	17	4	0	2	1	46	34,58%
de 11 até 15 anos	3	6	6	2	0	1	0	18	13,53%
de 16 até 20 anos	5	5	9	2	3	2	3	29	21,80%
mais de 20 anos	7	15	8	3	0	1	2	36	27,06%
Não resposta	0	0	2	1	0	0	0	3	2,26%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>45</b>	<b>42</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>
	13,53%	33,83%	31,57%	9,02%	2,25%	4,52%	5,26%		

Fonte: Dados primários

Alguns dos dados importantes que podem ser evidenciados no quadro 45 são que apenas 1,81% (1 participantes) da *referência 2* considera que *sempre* o trabalho realizado na SEFAZ permite atingir com facilidade os objetivos pessoais dos trabalhadores da SEFAZ. Destes 74,54% (41 participantes) consideram que *quase sempre* ou *algumas vezes* esse fato ocorre.

Quanto aos participantes do sexo masculino, o percentual da alternativa *sempre* é de 14,13% (13 participantes) e dos participantes do sexo feminino é de 13,15% (5 participantes). Um dado importante é que a maioria dos participantes do sexo masculino (38,04% - 35 participantes) consideram que *quase sempre* o trabalho realizado na SEFAZ permite com facilidade atingir seus objetivos pessoais. Já a maioria dos participantes do sexo feminino (34,21% - 13 participantes) consideram que *algumas vezes* esse fato ocorre.

Quanto ao tempo de serviço, 78,26% (36 participantes) com tempo de serviço entre 6 a 10 anos consideram que *quase sempre* ou *algumas vezes* o trabalho realizado na SEFAZ permite aos trabalhadores atingirem, com facilidade, os seus objetivos pessoais.

#### 4.2.22 Cruzamento da questão 19 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes

Questão 19 - ...contribui para lhe dar prestígio e influência perante a comunidade

**Quadro 46 – Categoria/sexo/tempo de serviço X questão 19**

<b>19</b>	sempre	quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	<b>Total</b>	
<b>Categoria</b>									
Referência 3	1	4	6	4	0	2	0	17	12,78%
Referência 2	8	23	16	5	2	1	0	55	41,35%
Referência 1	10	11	7	6	3	0	0	37	27,81%
Inspetor Fiscal	2	3	0	0	1	0	0	6	4,51%
Não resposta	0	7	5	2	1	1	2	18	13,53%
<b>Total</b>	21	48	34	17	7	4	2	133	
	15,78%	36,09%	25,56%	12,78%	5,26%	3,02%	1,51%		<b>100%</b>

<b>19</b>	sempre	quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	<b>Total</b>	
<b>Sexo</b>									
Masculino	17	35	20	11	5	2	2	92	69,71%
Feminino	4	12	13	6	1	2	0	38	28,58%
Não resposta	0	1	1	0	1	0	0	3	2,25%
<b>Total</b>	21	48	34	17	7	4	2	133	
	15,78%	36,09%	25,56%	12,78%	5,26%	3,02%	1,51%		<b>100%</b>

<b>19</b>	sempre	quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	<b>Total</b>	
<b>TS</b>									
de 0 até 5 anos	0	1	0	0	0	0	0	1	0,75%
de 6 até 10 anos	7	19	13	4	2	1	0	46	34,58%
de 11 até 15 anos	2	5	6	4	0	1	0	18	13,53%
de 16 até 20 anos	4	9	7	5	1	1	2	29	21,80%
mais de 20 anos	8	13	7	4	3	1	0	36	27,06%
Não resposta	0	1	1	0	1	0	0	3	2,26%
<b>Total</b>	21	48	34	17	7	4	2	133	
	15,78%	36,09%	25,56%	12,78%	5,26%	3,02%	1,51%		<b>100%</b>

Fonte: Dados primários

O quadro 46 mostra que 14,54% (8 participantes) dos participantes da *referência 2* consideram que *sempre* o trabalho realizado na SEFAZ contribui para dar aos trabalhadores prestígio e influência perante a comunidade. No entanto, 41,81% (23 participantes) consideram que *quase sempre* esse fato ocorre.

No caso dos participantes do sexo feminino, a maioria 34,21% (13 participantes) consideram que *algumas vezes* o trabalho realizado na SEFAZ contribui para dar aos trabalhadores prestígio e influência perante a comunidade. Para os

participantes do sexo masculino, a maioria (38,04% - 35 participantes) considera que *quase sempre* esse fato ocorre no trabalho realizado na SEFAZ.

#### 4.2.23 Cruzamento da questão 20 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes

Questão 20 - ..favorece para que ocorram fatos e/ou situações que beneficiem seu interesse pessoal

Quadro 47 – Categoria/sexo/tempo de serviço X questão 20

<b>Categoria</b> \ <b>20</b>	sempre	quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	<b>Total</b>	
Referência 3	1	1	6	2	2	5	0	17	12,78%
Referência 2	4	11	24	5	8	2	1	55	41,35%
Referência 1	2	12	8	4	6	5	0	37	27,81%
Inspetor Fiscal	0	2	1	1	1	1	0	6	4,51%
Não resposta	0	3	11	0	1	1	2	18	13,53%
<b>Total</b>	7	29	50	12	18	14	3	133	
	5,26%	21,80%	37,59%	9,02%	13,53%	10,53%	2,25%		100%

<b>Sexo</b> \ <b>20</b>	sempre	quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	<b>Total</b>	
Masculino	7	21	33	6	10	12	3	92	69,71%
Feminino	0	7	15	6	8	2	0	38	28,58%
Não resposta	0	1	2	0	0	0	0	3	2,25%
<b>Total</b>	7	29	50	12	18	14	3	133	
	5,26%	21,80%	37,59%	9,02%	13,53%	10,53%	2,25%		100%

<b>TS</b> \ <b>20</b>	sempre	quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	<b>Total</b>	
de 0 até 5 anos	0	0	1	0	0	0	0	1	0,75%
de 6 até 10 anos	3	8	22	3	6	4	0	46	34,58%
de 11 até 15 anos	1	4	9	1	2	1	0	18	13,53%
de 16 até 20 anos	2	5	9	4	2	5	2	29	21,80%
mais de 20 anos	1	11	7	4	8	4	1	36	27,06%
Não resposta	0	1	2	0	0	0	0	3	2,26%
<b>Total</b>	7	29	50	12	18	14	3	133	
	5,26%	21,80%	37,59%	9,02%	13,53%	10,53%	2,25%		100%

Fonte: Dados primários

No quadro 47 observa-se que a maioria dos participantes da *referência 2* (43,64% - 24 participantes) consideram que *algumas vezes* o trabalho realizado na SEFAZ favorece para que ocorram fatos e/ou situações que beneficiem o interesse pessoal dos trabalhadores. No entanto, a maioria dos participantes da *referência 1* (32,43% - 12 participantes) consideram que *quase sempre* esse fato ocorre.

Cabe salientar que para 55,26% dos participantes do sexo feminino (21 participantes) somente *algumas vezes* ou *poucas vezes* o trabalho realizado na SEFAZ favorece para que ocorram fatos e/ou situações que beneficiem o interesse pessoal dos trabalhadores. E para 22,82% (21 participantes) dos sexo masculino esse fato ocorre *quase sempre*.

Pode-se considerar então que os trabalhadores do sexo masculino parecem identificar mais oportunidades que venham a atender seus interesses pessoais do que os trabalhadores do sexo feminino.

#### 4.2.24 Cruzamento da questão 21 com categoria, sexo e tempo de serviço dos participantes

Questão 21 - ... permite estabelecer condições e/ou limites em que coisas ou pessoas devem estar

**Quadro 48 – Categoria/sexo/tempo de serviço X questão 21**

<b>Categoria</b> \ <b>21</b>	sempre	quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	<b>Total</b>	
Referência 3	1	5	4	2	2	3	0	17	12,78%
Referência 2	5	17	16	9	6	2	0	55	41,35%
Referência 1	5	8	14	6	1	2	1	37	27,81%
Inspetor Fiscal	1	1	3	0	1	0	0	6	4,51%
Não resposta	0	3	8	1	0	1	5	18	13,53%
<b>Total</b>	12	34	45	18	10	8	6	133	
	9,02%	25,56%	33,83%	13,53%	7,51%	6,02%	4,52%		100%

<b>Sexo</b> \ <b>21</b>	sempre	quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	<b>Total</b>	
Masculino	9	21	33	13	7	6	3	92	69,71%
Feminino	3	12	12	5	3	2	1	38	28,58%
Não resposta	0	1	0	0	0	0	2	3	2,25%
<b>Total</b>	12	34	45	18	10	8	6	133	
	9,02%	25,56%	33,83%	13,53%	7,51%	6,02%	4,52%		100%

<b>TS</b> \ <b>21</b>	sempre	quase sempre	algumas vezes	poucas vezes	quase nunca	nunca	não resposta	<b>Total</b>	
de 0 até 5 anos	0	1	0	0	0	0	0	1	0,75%
de 6 até 10 anos	4	14	15	8	2	3	0	46	34,58%
de 11 até 15 anos	1	5	7	2	1	1	1	18	13,53%
de 16 até 20 anos	3	6	13	2	3	0	2	29	21,80%
mais de 20 anos	4	7	10	6	4	4	1	36	27,06%
Não resposta	0	1	0	0	0	0	2	3	2,26%
<b>Total</b>	12	34	45	18	10	8	6	133	
	9,02%	25,56%	33,83%	13,53%	7,51%	6,02%	4,52%		100%

Fonte: Dados primários

No quadro 48 observa-se que 9,09% dos participantes da *referência 2* (5 participantes) consideram que *sempre* o trabalho realizado na SEFAZ permite estabelecer condições e/ou limites em que coisas ou pessoas possam estar. Já 30,90% (17 participantes) também da *referência 2* consideram que *quase sempre* esse fato ocorre.

Quanto ao tempo de serviço, 63,04% dos participantes com tempo de serviço entre 6 a 10 anos (29 participantes) consideram que *quase sempre* ou *algumas vezes* esse fato ocorre.

### 4.2.25 Cruzamento da categoria Afiliação

Quadro 49 – Categoria Afiliação

Categorias de Análise	Questão 1	Questão 2	Questão 3	Questão 4	Questão 5	Questão 6	Questão 7	TOTAL
Sempre	29	49	33	32	22	76	55	296
Quase sempre	41	28	42	38	35	36	43	263
Algumas vezes	42	33	26	38	48	10	21	218
Poucas vezes	7	12	17	13	12	4	7	72
Quase nunca	8	3	8	3	10	3	2	37
Nunca	5	7	4	3	5	3	3	30
Não resposta	1	1	3	6	1	1	2	15

Fonte: Dados primários

Em relação a categoria afiliação a alternativa mais evidenciada é a *sempre*.

### 4.2.26 Cruzamento da categoria Realização

Quadro 50 – Categoria Realização

Categorias de Análise	Questão 8	Questão 9	Questão 10	Questão 11	Questão 12	Questão 13	Questão 14	TOTAL
Sempre	58	41	43	28	35	18	35	258
Quase sempre	42	54	52	49	54	40	35	326
Algumas vezes	17	19	19	35	23	33	28	174
Poucas vezes	4	8	6	9	7	23	17	74
Quase nunca	3	6	7	5	5	11	12	49
Nunca	4	2	4	5	5	3	4	27
Não resposta	5	3	2	2	4	5	2	23

Fonte: Dados primários

Em relação a categoria realização evidencia-se mais a alternativa *quase sempre*.

#### 4.2.27 Cruzamento da categoria Poder

Quadro 51 – Categoria Poder

Categorias de Análise	Questão 15	Questão 16	Questão 17	Questão 18	Questão 19	Questão 20	Questão 21	TOTAL
Sempre	24	18	25	18	21	7	12	125
Quase sempre	44	37	44	45	48	29	34	281
Algumas vezes	40	37	44	42	34	50	45	292
Poucas vezes	15	17	9	12	17	12	18	100
Quase nunca	8	12	5	3	7	18	10	63
Nunca	2	8	6	6	4	14	8	48
Não resposta	0	4	0	7	2	3	6	22

Fonte: Dados primários

Já na categoria poder evidencia-se mais a alternativa *algumas vezes*.

## 5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

Tomando-se por referência as análises feitas junto aos quadros e gráficos, são apresentadas a seguir as seguintes considerações gerais.

O grupo de Servidores da Secretaria da Fazenda do Estado do Amazonas, a partir das respostas apresentadas constitui-se na sua maioria de indivíduos do sexo masculino e do total mais de um terço está na instituição no período compreendido entre seis e dez anos.

Há uma possível relação de identificação entre os membros da SEFAZ de acordo com mais da metade dos entrevistados. Como pode ser percebido a partir das respostas dadas às afirmações pertinentes à categoria Afiliação, predominam as afirmações em torno de *sempre* e *quase sempre*, constituindo estas duas opções mais de 50% das respostas em seis das sete questões. A única exceção apresentada ocorreu na questão número 05 onde questionou-se quanto a oportunidade de encontros e/ou atividades extras ao horário habitual do expediente. Considerando as observações feitas ao longo da pesquisa, pode-se ressaltar o fato de que eventualmente pela natureza das atividades da Secretaria, e não muito diferentemente de outras organizações, ocorrem conflitos entre seus membros. Se os encontros extras ao horário de trabalho estiverem constituindo uma continuidade das condições normais de trabalho, pode-se supor que tais encontros estejam sendo evitados, até mesmo como forma de regular as relações entre os indivíduos. Outra observação que pode vir ao encontro das observações acima, refere-se à frequência à sede da Associação dos funcionários, frequência esta que hoje ocorre com número reduzido dos seus membros.

Quanto à Realização os resultados parecem indicar uma apreciação favorável dos Servidores quanto à possibilidade de estarem obtendo resultados através do seu trabalho na SEFAZ. As respostas *sempre* e *quase sempre* encontram, nesta categoria, seus percentuais mais elevados, o que pode indicar um predomínio da necessidade de Realização por parte dos Profissionais da Secretaria. Pode-se, a partir desta indicação, terem início atividades para compreender, de forma mais abrangente, a necessidade de realização do servidor bem como atividades para capacitá-lo no sentido de ir ao encontro



dos seus objetivos enquanto membro da instituição. A partir de tais atividades podem ser desenvolvidas técnicas que facilitem ou propiciem a conquista de resultados que venham ao encontro de tal necessidade, podendo assim ser esta uma possibilidade de estímulo ou mesmo fator favorável à motivação do Servidor. Pode-se além do mais, considerar que a partir de uma situação onde as necessidades mais básicas já estão provavelmente satisfeitas, outras necessidades de ordem superior podem estar impulsionando tais indivíduos à realizações que superem os resultados por eles obtidos até hoje.

No que se refere à necessidade de Poder, pode ser conveniente ressaltar que tal conceito ou mesmo a própria menção da palavra suscita diferentes entendimentos, e em alguns casos uma apreciação não favorável. Entretanto, a partir das afirmações do questionário e das respostas obtidas, observou-se que as respostas *quase sempre e algumas vezes* apresentam nesta categoria sua maior incidência, o que pode indicar que a necessidade de poder não seja predominante dentre as necessidades dos Fiscais da SEFAZ. Deve-se considerar, no entanto, que, pela natureza do trabalho destes profissionais, atribuições de poder ou de uso do mesmo são freqüentes.

**6 ANEXOS**

## **6.1 Modelo da Correspondência e Questionário Aplicados**

Universidade Federal de Santa Catarina  
Curso de Pós-Graduação em Administração - CPGA/UFSC  
Programa de Expansão do Curso de Mestrado em Administração  
Mestrado em Administração - Turma Especial Universidade do Amazonas

**Prezado Colega Fiscal,**

Você está recebendo a visita de uma mestranda da Universidade do Amazonas, em razão de um convite que tenho para lhe fazer: contribuir com a elaboração de minha dissertação de **Mestrado**, parte integrante do Curso de Pós-Graduação em Administração, que estou realizando na Universidade Federal de Santa Catarina.

As suas respostas a um questionário científico, terão um único objetivo: compor dados de pesquisa, pelos quais se pretende conhecer os fatores que **motivam** os Servidores Fiscais da SEFAZ-AM, tendo por base as contribuições da Ciência nesse campo do conhecimento: **“a Motivação Humana no Trabalho”**.

As respostas serão consideradas única e exclusivamente para fins deste trabalho científico, não sendo necessário identificação de sua parte.

Com certeza absoluta de sua colaboração espontânea, agradeço-lhe antecipadamente.

Cordiais Saudações



**WALDEMAR MANCINI**  
FTE - Matr. 006590-2A

## INSTRUÇÕES

As afirmações apresentadas a seguir, serão preenchidas da seguinte forma: Um único "X" será assinalado na grade da escala, registrando, assim, sua opinião acerca de algumas características do seu trabalho.

Exemplo:

Afirmação: Meu trabalho na SEFAZ permite fazer amigos.

Escala:

- ( ) 1 - Sempre
- ( ) 2 - Quase Sempre
- ( ) 3 - Algumas Vezes
- ( ) 4 - Poucas Vezes
- ( ) 5 - Quase Nunca
- ( ) 6 - Nunca

**Orientação: Assinale a alternativa que melhor represente sua opinião.**

## AFIRMAÇÕES

1) Seu trabalho na SEFAZ permite que conheça pessoas semelhantes a Você	1	2	3	4	5	6
2) ...permite que sejam estabelecidos contatos fora do ambiente familiar	1	2	3	4	5	6
3) ...contribui para a sua estabilidade emocional	1	2	3	4	5	6
4) ...permite que sejam feitas novas amizades	1	2	3	4	5	6
5) Seu trabalho oportuniza participar de encontros e/ou atividades extras ao horário normal do expediente	1	2	3	4	5	6
6) ...oportuniza que Você seja útil à Sociedade	1	2	3	4	5	6
7) ...oferece oportunidade de crescimento pessoal	1	2	3	4	5	6
8) ...oferece oportunidade de crescimento profissional	1	2	3	4	5	6
9) ...lhe traz a sensação ou a satisfação de estar realizando algo especial ou desafiante	1	2	3	4	5	6
10) ...viabiliza conquistar objetivos de vida (ideais)	1	2	3	4	5	6
11) ...viabiliza obter o que quer	1	2	3	4	5	6
12) ...lhe dá perspectivas de realizações futuras	1	2	3	4	5	6
13) ...há reconhecimento das Chefias quanto à sua competência profissional	1	2	3	4	5	6
14) ...utiliza, em profundidade, sua formação de nível superior	1	2	3	4	5	6
15) ...permite contato com outras pessoas que V. julga importantes para a comunidade	1	2	3	4	5	6
16) ...permite que exerça liderança no cargo ou função	1	2	3	4	5	6
17) ...às vezes torna-se necessário que sejam tomadas decisões que afetam outras pessoas	1	2	3	4	5	6
18) ...permite com facilidade atingir seus objetivos pessoais	1	2	3	4	5	6
19) ...contribui para lhe dar prestígio e influência perante a Comunidade	1	2	3	4	5	6
20) ...favorece para que ocorram fatos e/ou situações que beneficiem seu interesse pessoal	1	2	3	4	5	6
21) ...permite estabelecer condições e/ou limites em que coisas ou pessoas devem estar	1	2	3	4	5	6

OBSERVAÇÕES:.....

.....  
 (utilize o verso, se necessário)

## **DADOS COMPLEMENTARES**

01. Categoria a que pertence

- ☐ Referência 3
- ☐ Referência 2
- ☐ Referência 1
- ☐ Inspetor Fiscal

02. Sexo

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

03. Tempo de Serviço

- ☐ de 0 até 5 anos
- ☐ de 6 até 10 anos
- ☐ de 11 até 15 anos
- ☐ de 16 até 20 anos
- ☐ mais de 20 anos



## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALCÃO, Iolanda Ferreira; CORDEIRO, Laerte Leite. **O Comportamento Humano na Empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Vargas, 1975.
- BERGAMINI, Cecília Withaker. **Desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo, Atlas, 1979.
- BERGAMINI, Cecília Withaker. O que não é Motivação. **Revista de Administração de Empresas**, Vol. 21(4), out/dez/1996, p. 3/8.
- BLAU, Peter & SCOTT, W. R. **Organizações Formais**. São Paulo: Atlas, 1977.
- BRUYNE, ET AL. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- CAMPOS, Juarez de Queiroz. **Hospital Moderno: Administração e Humanização**. São Paulo: LTR, 1974.
- CHAMPION, Dean J. **Sociologia das Organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1985.
- CODA, Roberto. **Satisfação no Trabalho e Características das Políticas de Recursos Humanos para Executivos**. Tese de Doutorado. São Paulo, 1986.
- COLOSSI, Nelson. **A Teoria Administrativa e o Mito da Neutralidade Científica**. Porto Alegre, mimeografado, 1978.
- CORADI, Carlos Daniel. **O Comportamento Humano em Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.
- DORIN, E. **Dicionário de Psicologia**. São Paulo: Melhoramentos, 1978.
- FAYOL, Henry. **Administração Industrial e Geral**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1978.
- GONÇALVES, Ernesto Lima. **Administração de Recursos Humanos nas Instituições de Saúde**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- HALL, Richard. **Organizações: Estrutura e Processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HAMPTON, D. **Administração Contemporânea: teoria, prática e casos**. São Paulo: Mc Graw Hill do Brasil, 1980.
- HANDY, Charles B. **Como Compreender as Organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional**. São Paulo: EPV, 1986.
- KERLINGER, Fred N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: Um Tratamento Conceitual**. São Paulo: EPV, 1980.
- KOLB, David A. et alii. **Psicologia Organizacional: Uma Abordagem Vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978.

- LIKERT, Rensis. **Novos Padrões em Administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.
- LIMA, Edmilson Azevedo. **A Presença de Fatores Psicossociais na Práxis Administrativa-Organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis, Cadernos do Curso de Pós-Graduação em Administração, 1980.
- LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.
- LÜDKE, Menga. **Pesquisa em Educação: abordagens quantitativas**. São Paulo, EPU, 1986.
- MARINHO, M.S.C. Satisfação no trabalho: revisão conceitual para a análise empírica. **Ciência e Cultura**, São Paulo: SBPC, v. 40, n. 3, p213-222, mar/1988.
- McGREGOR, Douglas. **O Lado Humano da Empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1981.
- MELO, José Eduardo Soares. **ICMS, Teoria e Prática**. São Paulo: Dialética, 1996.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria Geral da Administração**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1979.
- REZENDE, Ubiratan Simões. **Teoria Organizacional: Dogmática ou Ideologia**. Florianópolis, Cadernos do Curso de Pós-Graduação em Administração, 1980.
- SCHEIN, Edgar H. **Psicologia Organizacional**. 3. ed., Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- SELLTIZ, et AL. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU, 1974.
- SIEVERS, Burkard. Além do Sucedâneo da Motivação. **Revista de Administração de Empresas**, Vol. 30 (1), São Paulo, Jan/Mar. 1990, p. 5/16.
- TAYLOR, Frederick. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1982.